

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

**«SWOT-анализ компании ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБРАЗОВАНИЯ"»**

по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»
образовательная программа «Бизнес-информатика»

Выполнили:

Стрыгина Дарья Романовна,
ББИ239

Мошенко Артём Викторович,
ББИ236

Яшина Ева Георгиевна, ББИ231

Мелехин Матвей Дмитриевич,
ББИ231

Малеванная Рената Борисовна,
ББИ236

Научный руководитель:

Казакова Юлия Вадимовна

Курсовой проект

соответствует / не соответствует
требованиям (*нужное подчеркнуть*)

Москва 2024

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

оригинальности текста курсового проекта

Мы, Стрыгина Дарья Романовна, ББИ239

Мошенко Артём Викторович, ББИ236

Яшина Ева Георгиевна, ББИ231

Мелехин Матвей Дмитриевич, ББИ231

Малеванная Рената Борисовна, ББИ236

Студенты 1 курса образовательной программы бакалавриата «Бизнес-информатика» Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему: «SWOT-анализ компании ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБРАЗОВАНИЯ"»

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Стрыгина Дарья Романовна/ 

Мошенко Артём Викторович/ 

Яшина Ева Георгиевна/ 

Мелехин Матвей Дмитриевич/ 

Малеванная Рената Борисовна/ 

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

равноценности вклада в курсовой проект

Мы, Стрыгина Дарья Романовна, ББИ239

Мошенко Артём Викторович, ББИ236

Яшина Ева Георгиевна, ББИ231

Мелехин Матвей Дмитриевич, ББИ231

Малеванная Рената Борисовна, ББИ236

Студенты 1 курса образовательной программы бакалавриата «Бизнес-информатика» Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что **каждый из нас внес равноценный вклад** в курсовой проект на тему: «SWOT-анализ компании ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБРАЗОВАНИЯ"»

Стрыгина Дарья Романовна/



Мошенко Артём Викторович/



Яшина Ева Георгиевна/



Мелехин Матвей Дмитриевич/



Малеванная Рената Борисовна/



Содержание

Содержание	4
Введение	5
Первая глава: описание анализируемой компании и ее макросреды	7
PESTEL-анализ	8
Пять конкурентных сил Портера	25
Ключевые факторы успеха (КФУ)	32
Вторая глава: первичный SWOT-анализ	49
Первичная матрица SWOT	49
Третья глава: поэлементный SWOT-анализ	54
Поэлементная матрица SWOT	54
Ключевые стратегические альтернативы	63
Заключение	73
Список использованной литературы	75

Введение

«SF Education» — один из крупнейших онлайн-университетов в СНГ, который предоставляет услуги дополнительного образования и сосредоточен на предоставлении применимых знаний на практике в удобном для потребителя формате. На данный момент компания находится на этапе роста, пережила внутренний кризис и активно развивается. По словам представителя компании, в «SF Education» в 2023 году завершился полный цикл восстановления и перестройки под растущую дивидендную модель. Именно по этим причинам выполнение SWOT-анализа будет актуальным: необходимо обнаружить траектории потенциального развития, способы улучшения деятельности компании и увеличения прибыли.

Так как компания развивается в сфере «Edtech» (образовательные технологии), которая на данный момент является развивающейся и востребованной для многих потребителей, мы заинтересованы в анализе рынка данной сферы, чтобы рекомендовать компании инновационные пути развития, а также стратегии и методы обхода кратковременных и долгосрочных трудностей. Статистические данные подтверждают стремительный рост применения информационных технологий в сфере образования в последние годы. Это свидетельствует об актуальности данного тренда на данный момент и о возможном его развитии в будущем.

Цель нашего курсового проекта — выполнить полный анализ микро/макросреды компании, который поможет выделить матрицу поэлементного SWOT-анализа, чтобы найти необходимые стратегические альтернативы для «SF Education». Для достижения этой цели наша команда выделила ряд задач:

1. Сбор информации о компании: юридическая информация, данные о клиентах и продажах, главные ценности организации и продукта; финансовые показатели; отзывы клиентов о продукте; подробный анализ экспертов, работающих в компании; используемые технологии.
2. Для выделения угроз и возможностей компании в макросреде сделать анализы PESTEL и 5 конкурентных сил Портера.
3. Выделение КФУ для определения сильных и слабых сторон компании.
4. Составление первичной и поэлементной SWOT-матриц.
5. Заключение на базе всех вышеописанных форм анализа, выраженное в виде составления стратегических альтернатив.

Данная последовательность задач поможет успешно и качественно выполнить работу. Первоначально важно изучить всю доступную информацию о «SF Education», чтобы разбираться в ее составляющих и грамотно применять в дальнейших анализах данные о компании. Далее необходимо применение таких первостепенных инструментов, как PESTEL-анализ, 5 конкурентных сил Портера, КФУ. Они помогут выстроить базу понимания деятельности компании, а также среды, которая окружает организацию. Важно изучить, какие факторы влияют на данный бизнес, оценить уровень конкуренции в сфере, определить угрозы и возможности для компании и сконцентрироваться на наиболее важных аспектах. Затем, после соотнесения всех полученных данных, появится возможность составить первичную и поэлементную SWOT-матрицы, благодаря которым в конце определяются приоритетные и наиболее перспективные направления для стратегического

развития компании «SF Education». Именно на основе этих направлений будут составлены стратегические альтернативы и рекомендации для компании.

Для проведения анализов и сбора информации в курсовой работе мы использовали следующие источники информации:

Каткало В.С., Веселова А. С., Смельцова С. В., 2022 — Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ».

1. Интервью с представителем компании «SF Education» Алишером Фозиловым.
2. Базы данных, аналитические отчеты, публикации, рассматривающие влияние Edtech на мир, рынок и т. д., развитие Edtech компаний, последние новости и технологические достижения.
3. Данные организации, информация с официального веб-сайта компании «SF Education» и других Edtech компаний.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Первая глава: описание анализируемой компании и ее макросреды

Полное наименование компании: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБРАЗОВАНИЯ».

Сокращённое наименование компании: ООО «СФ ОБРАЗОВАНИЕ».

Сведение об основном виде деятельности: Образование дополнительное детей и взрослых, не включенное в другие группировки (код по ОКВЭД 85.41.9).

География деятельности компании и её статус: Компания активно работает в странах СНГ.

Миссия компании: «Мы готовим людей к карьере мечты в аналитике, финансах, бизнесе и IT».

Учредитель: КОМПАНИЯ ЭСЭФ ЕДЬЮКЕЙШН ЛИМИТЕД (Республика Кипр) (100%; 100 тыс. руб.), нет государственной доли.

Руководитель: Вальцев Александр Андреевич.

Адрес центрального офиса: 125315, г. Москва, пр-кт Ленинградский, 80Б корп. 6, помещ. 4.

Год создания, краткая история возникновения и развития компании: Организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОБРАЗОВАНИЯ» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 1 марта 2019. В июне 2020 года изменился основной вид деятельности: «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» (код по ОКВЭД2 70.22) на «Образование дополнительное детей и взрослых, не включенное в другие группировки» (код по ОКВЭД2 85.41.9). В 2022 году в компании случился кризис, который привел к ухудшению внутренней ситуации и резкому снижению прибыли. В 2023 году компания восстановилась и показала прибыль в 128 миллионов рублей.

Наличие дочерних/родительских компаний: нет.

Официальный сайт: <https://sf.education/about-us>

PESTEL-анализ

Анализ макросреды компании начинается с PESTEL-анализа. Данный инструмент подразумевает под собой выявление и анализ внешних факторов, которые могут повлиять на компанию. PESTEL-анализ охватывает шесть ключевых факторов, которые формируют окружающую среду бизнеса: политические (P — Political), экономические (E — Economic), социальные (S — Social), технологические (T — Technological), экологические (E — Environmental) и легальные (L — Legal) факторы. Мы идентифицировали ключевые показатели, определили их влияние, значимость и описали их ниже.

Таблица 1. PESTEL-анализ.

Факторы внешней среды	Относительное влияние фактора				Влияние на компанию
	Время	Тип	Динамика	Значимость	
Р (Политические)					
Запрет популярных зарубежных медиа-площадок и мессенджеров (Instagram, Microsoft Teams, TikTok и т. д.) и/или ограничение в работе с ними.	Н\Б	-	<	ВАЖНАЯ	Этот фактор может негативно ¹ повлиять на доступность информации и ресурсов для студентов и преподавателей «SF Education». Также компания будет вынуждена пересмотреть маркетинговые стратегии и сосредоточиться на более эффективных и доступных каналах продвижения.
Смена геополитического курса (новые партнеры — Китай, ОАЭ, Индия).	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Стимул для сотрудничества с компаниями востока (привлечение новых специалистов: преподавателей, практиков; налаживание сотрудничества edTech компаний). Новые

¹ How sudden censorship can increase access to information // American Political Science Review. Cambridge University Press [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/how-sudden-censorship-can-increase-access-to-information/A913C96E2058A602F611DFEAC43506DB> (дата обращения 15.03.2024).

					партнерства могут предоставить «SF Education» возможности для расширения рынка и привлечения студентов ² из этих регионов.
Потеря старых стратегических партнеров (Европа, США) с началом СВО.	Н\Б	-	<	СУЩЕСТВЕННАЯ	Для «SF Education» усложнилась возможность контактировать в формате B2B И B2C с Европой и США. Потеря старых стратегических партнеров может привести к сокращению возможностей для международного сотрудничества и обмена опытом. Это может повлиять на качество образовательных программ и привлекательность «SF Education» для студентов и профессионалов из других стран, а также привести к снижению объема заказов и доходов компании.
Снижение иностранных инвестиций из-за политической нестабильности в РФ. ³	Н\Б	-	>	ВАЖНАЯ	Иностранные инвесторы могут перестать рисковать и лишней раз не вкладываться в развитие российских компаний, в том числе «SF Education».

² Как российские вузы привлекают иностранных абитуриентов // Российский совет по международным делам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rsr-online.ru/news/2024/3/26/kak-rossijskie-vuzy-privlekayut-inostrannyh-abiturientov/> (дата обращения 15.03.2024).

³ Объем венчурных инвестиций в России за 2023 год достиг исторического минимума // Frank Media. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://frankmedia.ru/157475> (дата обращения 15.03.2024).

Недоступность зарубежного программного обеспечения и онлайн-платформ. ⁴	Н\Б	-	>	ВАЖНАЯ	Потеря доступа к ряду инструментов, необходимых для работы (например, Canva, Coursera), а также угроза становления недоступными многих других программ (Microsoft Word, Excel, Power BI) влияет на работу компании как изнутри, так и на курсы, которые она предоставляет ⁵ («Excel Academy», составляющие таких курсов как «Главный бухгалтер»).
Отключение системы платежных систем в России и за рубежом. («Мир» в Киргизии, «SWIFT», отзыв лицензии у «QIWI»)	Н\Б	-	<	ВАЖНАЯ	Для компании уход Qiwi и SWIFT ⁶ означает сильное усложнение работы с иностранными клиентами. Платежная система Киргизии отключает работу карт ⁷ «Мир» в сети своих банков-участников, что может усложнить сотрудничество с данной страной, входящей в СНГ.
Е (Экономические)					
Самый низкий уровень безработицы в	Н\Б	-	<	НЕ ВАЖНАЯ	При понижении уровня безработицы повышается спрос на труд, как

⁴ Зарубежные облачные и сетевые сервисы, службы и платформы, которые могут быть заблокированы в РФ // Набр. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/701882/> (дата обращения 15.03.2024).

⁵ Microsoft ограничит на территории России доступ к 50 продуктам // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/20287331?ysclid=lwvxzd15p597992226> (дата обращения 15.03.2024).

⁶ Чем грозит отключение России от SWIFT? // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/13848931> (дата обращения 15.03.2024).

⁷ Карты «Мир» прекратят работу в Киргизии // Ведомости [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2024/04/02/1029468-karti-mir-prekratyat-rabotu-kirgizii> (дата обращения 15.03.2024).

России на конец 2023 по экспертизе РБК. ⁸					следствие повышается заработная плата сотрудников. Повышаются издержки компании.
Развитие государственных программ поддержки малого и среднего российского бизнеса (пониженные ставки страховых взносов с 30 до 15 процентов, предоставление субсидий за новых работников определенных категорий, грантовая поддержка, возможность получить выгодный кредит на срок от трех до десяти лет) ⁹	Н\Б	+	>	ВАЖНАЯ	Поддержка государственных программ может предоставить новый источник финансирования и способствовать росту и расширению бизнеса компании.
Ожидание снижения инфляции и ставки ЦБ (анализ экспертов рынка, самого ЦБ: ставка уменьшится в 2.5 раза к 2025) ¹⁰	Н\Б	+	>	ВАЖНАЯ	Чем меньше ставка ЦБ, тем лучше проценты на кредиты для развития бизнеса, тем выше покупательная способность населения. Тем выгоднее для SF продавать курсы через рассрочку (процент,

⁸ Уровень безработицы в России по итогам 2023 года стал рекордно низким // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2024/65c3e1bb9a7947dd59d62ed4> (дата обращения 16.03.2024).

⁹ Госпрограммы поддержки малого бизнеса — 2024 // Контур [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4710> (дата обращения 16.03.2024).

¹⁰ Прогноз экономического развития России на 2024 год // Журнал Tinkoff [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/prognoz-2024/> (дата обращения 16.03.2024).

					возвращаемый банку [ставка ЦБ], меньше).
Рост реальных располагаемых доходов россиян на 5,3% по данным РБК на конец 2023 года ¹¹	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Рост реальных располагаемых доходов россиян предполагает повышение покупательной способности населения, что позволяет клиентам с большей вовлеченностью рассматривать и покупать курсы «SF Education».
S (Социальные)					
Рост интереса к цифровым профессиям в связи с развитием соответствующих рынков труда	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	В связи с ростом интереса к цифровым профессиям, «SF Education» привлекает больше клиентов, так как компания специализируется в этой сфере.
Предвзятость части населения по отношению к онлайн формату обучения ¹²	Н\Б	-	<	СУЩЕСТВЕННАЯ	В связи с общественным осуждением, факт обучения на онлайн-курсах может скрываться человеком, даже если он остался доволен качеством образования. Кроме того, человек может отказаться от идеи онлайн-обучения из-за предвзятости еще до того, как попробует занятия самостоятельно.
Появление (в связи с увеличением количества позиций	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Цифровые кочевники прежде всего заинтересованы в онлайн

¹¹ Росстат оценил рост экономики и доходов россиян в 2023 году // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/07/02/2024/65c398189a7947c3b02e713b> (дата обращения 16.03.2024).

¹² Отношение к онлайн-образованию в России: исследование // Foxford Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://media.foxford.ru/news/home-otnoshenie-k-onlayn-obrazovaniu-v-rossii-issledovanie> (дата обращения 16.03.2024).

с удаленной занятостью) категории людей, которые являются цифровыми кочевниками					образовательных программах, которые могут повысить их квалификацию или помочь освоить новую профессию. Такая категория клиентов поможет.
Централизованность России, приводящая к сосредоточению крупных вузов в больших городах	Н\Б	+	=	СУЩЕСТВЕННАЯ	В связи с сосредоточенностью значительной части топовых вузов в городах миллионниках, качественное обучение у людей из других регионов зачастую ассоциируются с переездом. Однако не все могут себе его позволить, поэтому эта категория людей может обратить свое внимание на сегмент «SF Education»: онлайн-образование.
Тренд на продолжение саморазвития после окончания основного образования среди населения ¹³	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Люди, которые заинтересованы в получении дополнительного образования будут обращать внимание на услуги, предоставляемые компаниями.
Желание работодателей иметь максимально эффективное цифровое производство и сотрудников, которые умеют	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Работодатели, заинтересованные в улучшении производства и работы в своей компании будут обращать внимание на услуги по дополнительному образованию,

¹³ Непрерывное обучение как главный тренд образования будущего // RBC Trends [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5eb9cc339a79471380ca55f9> (дата обращения 16.03.2024).

работать с новыми технологиями и материалами ¹⁴					предоставляемые «SF Education».
Сомнение в необходимости высшего образования, которое занимает слишком много времени ¹⁵	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Люди, еще не получившие образования в университете, будут активно сравнивать материал, который преподается на программах высшего образования, цену за платное обучение или сложность поступления на бюджет, с ценами и полезностью специализированных онлайн-курсов, что может привести к увеличению количества клиентов компании.
Демографический пик рождаемости, произошедший в 2010-е годы, приведет к существенно большей конкуренции за места в университетах	Б	+	=	СУЩЕСТВЕННАЯ	В конце 2020-х количество абитуриентов, поступающих в университеты, начнет увеличиваться. Это приведет к ужесточению конкурса, росту цены на платное обучение. Таким образом, альтернатива в виде онлайн-курсов станет еще более привлекательной, что окажет позитивное влияние на востребованность услуг «SF Education».
Т (Технологические)					

¹⁴ Опрос «Работы России»: большинство опрошенных работодателей приветствуют инициативу сотрудников к переобучению // Онлайн инспекция [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn--80akibcicpdbetz7e2g.xn--p1ai/news/show/2100> (дата обращения 16.03.2024).

¹⁵ Опрос: что россияне думают о необходимости высшего образования? // Российская газета [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2020/06/16/opros-cto-rossiiane-dumaiut-o-neobhodimosti-vysshego-obrazovaniia.html> (дата обращения 16.03.2024).

Развитие AI в направлении Big Data ¹⁶	Н\Б	+	>	ВАЖНАЯ	Исследования Сбера ¹⁷ презентуют набор ИИ инструментов для оценки и принятия решений в бизнесе. Эти инструменты дают лучший анализ аудитории, ее реакции на новые курсы, изменения старых. Как итог улучшение качества продукта и продаж.
Развитие AI в направлении генерации текстов и изображений, анализа текста ¹⁸	Н\Б	+	>	ОЧЕНЬ ВАЖНАЯ	Для образовательных курсов критически важно качественное донесение информации до читателя, слушателя. Активное развитие инструментов, упрощающих / заменяющих / корректирующих эти процессы, может сэкономить расходы и повысить качество составления учебных материалов.
Развитие персонализированного обучения с помощью ML ¹⁹	Н\Б	+	>	ВАЖНАЯ	Развитие ML предоставляет новые возможности для персонализации. «Индивидуальный подход» — сильный маркетинговый прием, который может увеличить продажи. Также

¹⁶ The Synergy of Big Data and AI // Saiwa [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://saiwa.ai/blog/big-data-and-ai/> (дата обращения 17.03.2024).

¹⁷ Что помогает вовлекать сотрудников в обучение: опыт мирового и российского EdTech // Сбер Университет с. 34–36 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3AzyxU> (дата обращения 17.03.2024).

¹⁸ Что помогает вовлекать сотрудников в обучение: опыт мирового и российского EdTech // Сбер Университет с. 25–33 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3AzyxU> (дата обращения 17.03.2024).

¹⁹ The Future of AI in Education: Personalized Learning and Beyond // HP [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hp.com/in-en/shop/tech-takes/post/ai-in-education> (дата обращения 17.03.2024).

					возможно повышение качества преподаваемого материала.
Импортозамещение ИВМ, ПО ²⁰	Н\Б	-	=	СУЩЕСТВЕННАЯ	Поставщики техники ушли с российского рынка после начала СВО. Компания вынуждена искать другие способы модернизации и увеличения производственных возможностей (компьютеры, составление образовательного контента, сервера).
Е (Экологические)					
Переход на электронный документооборот (в 2023 году повышение на 35%) ²¹	Н\Б	+	>	ВАЖНАЯ	Такой переход ускоряет процесс обмена информацией, подписания договоров и их обработку, сокращает расходы на хранение документов. Электронный обмен документами повышает эффективность работы всей организации компании.
Предпочтение удаленному формату работы ²²	Н\Б	+	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Большинство сотрудников, экспертов и преподавателей компании работает удаленно, что

²⁰ Импортозамещение 2023: успехи и неудачи // CNews [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2023/articles/vlasti_stimuliruyut_importozameshchenie (дата обращения 17.03.2024).

²¹ В России на треть вырос обмен через сервисы электронного документооборота // Социальный фонд России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sfr.gov.ru/press_center/z_news~2023/04/11/248326?ysclid=lwqvt21vm543810520 (дата обращения 17.03.2024).

²² Более половины опрошенных выбирают удалённый формат работы // Рамблер [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://news.rambler.ru/sociology/49845404-bolee-poloviny-oproshennyh-vybirayut-udalennyy-format-raboty-issledovanie-bilayn/?ysclid=lwqtworic880720106> (дата обращения 17.03.2024).

					сокращает транспортные выбросы и отходы на содержание рабочих мест.
Увеличение энергопотребления в ИТ-инфраструктуре	Н\Б	-	>	СУЩЕСТВЕННАЯ	Для компании, занимающейся онлайн-образованием, с ростом объема данных важно обратить внимание на энергоэффективность своего оборудования и серверов.
L (Юридические)					
Авторское право и патентные законы (ГК РФ Глава 72. ПАТЕНТНОЕ ПРАВО)	Н\Б	-	=	ВАЖНАЯ	Для компании потеря авторского права или введения новых патентных законов минимум означает непредвиденные траты на создание новых патентов или оплату штрафов. В худшем случае — компания потеряет возможность пользоваться частью материалов.
Законы об образовании и необходимые нормы для образовательной деятельности (СанПин, лицензии, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ). ²³	Н\Б	+/-	=	СУЩЕСТВЕННАЯ	Принятие новых законов об образовании может положительно и отрицательно повлиять на компанию. Всё зависит от конкретных аспектов. Однако это существенный фактор, который может полностью изменить стратегии компании.

²³ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/?ysclid=lwqtrg7dw9743437705 (дата обращения 17.03.2024).

Законы о защите прав потребителей (закон РФ от 07.02.1992 N 2300–1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей») ²⁴	Н\Б	-	=	ВАЖНАЯ	Данными законами государство ограничивает возможности компаний. Бизнес не может пропускать некоторые шаги, которые являются убыточными и спорными.
Законы о защите данных потребителей (Ужесточение законодательства по хранению данных пользователей)	Н\Б	-	=	НЕ ВАЖНАЯ	В случае взлома или потери некоторых данных, компании придется выплачивать штрафы. Также, ужесточение заставляет переписывать коды сайтов, чтобы данные было сложнее получить сторонним лицам.
Отсутствие законов, которые контролируют базы обучения для ИИ. ²⁵	Н\Б	-	>	ВАЖНАЯ	Большинство баз, на которых ведется обучение различных нейросетей, являются закрытыми. В связи со сложностями в законодательстве, проверить их содержимое на правомерность (отсутствие в этих базах нелегально добавленного контента, защищенного авторским правом) становится почти невозможно. Это может привести к безнаказанному воровству интеллектуальной собственности.

²⁴ Закон РФ от 07.02.1992 N 2300–1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/?ysclid=lwqtr00cwp209008019 (дата обращения 17.03.2024).

²⁵ О проблеме обучения генеративных нейронных сетей объектам, защищенным авторским правом // IPC Magazine [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ipcmagazine.ru/re-views/on-the-problem-training-generative-neural-networks-objects-protected-by-copyright> (дата обращения 17.03.2024).

Описание факторов, имеющих важную/очень важную значимость

Р. Политические

Фактор 1. Запрет популярных зарубежных медиа-площадок и мессенджеров (Instagram, Microsoft Teams, TikTok и т. д.) и/или ограничение в работе с ними.

В связи с наложенными на Россию санкциями появились новые ограничения в области медиапространства. Некоторые иностранные социальные площадки (Instagram, Microsoft и т. д.) перестали давать доступ или предоставляют более узкий функционал российской аудитории.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как пакеты санкций по отношению к России часто меняются и обновляются.

Запреты иностранных цифровых платформ социальной среды отрицательно влияют на компанию, уменьшая количество возможных маркетинговых стратегий. Но при этом влияние фактора может уменьшиться, так как появляются всё больше альтернативных отечественных решений.

Как это может повлиять на компанию?

У компании может уменьшиться охват аудитории и доступность контента для продвижения. Она может потерять потенциальных клиентов. Также может снизиться эффективность рекламных кампаний.

Фактор 2. Снижение иностранных инвестиций из-за политической нестабильности в РФ.

По данным ЦБ, с начала украинского кризиса объем прямых иностранных инвестиций в Россию сократился на треть — с \$610 млрд в конце 2021 года до \$402 млрд на март 2023 года. Инвесторы считают рискованным вкладываться в развитие российских компаний.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как наблюдается явный спад инвестиций.

Такое снижение может негативно сказываться на компанию, так как это отражается на успешном совершении сделок с иностранными инвесторами и партнерами. Влияние фактора продолжает расти в связи с ситуациями с неустойчивой политической обстановкой в России.

Как это может повлиять на компанию?

Снижение иностранных инвестиций может уменьшить привлекательность компании для инвесторов. Для компании могут возникнуть трудности с поиском новых потенциальных партнеров и с развитием на международной арене.

Фактор 3. Недоступность зарубежного программного обеспечения и онлайн-платформ.

С 2022 года иностранные IT-компании начали выполнять требования регуляторных ведомств своих стран по соблюдению санкций, накладываемых на Россию и большинство

зарубежных поставщиков программного обеспечения приостановили свою деятельность на российском рынке. Российской аудитории стали недоступны многие программы и инструменты, необходимые для работы (например, Canva, Coursera, (Microsoft Word, Excel, Power BI и т. д.).

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как новые ограничения могут до сих пор появляться и нужно время для адаптации и к переходу к новым системам.

Ограничение доступа к иностранным цифровым инструментам и ресурсам отрицательно влияет на компанию и продолжает расти в связи с политической нестабильностью в России.

Как это может повлиять на компанию?

Клиенты компании могут столкнуться с ограничением доступа к необходимым программам и онлайн-платформам, что может затруднить компании проведение работы, предоставление контента («Excel Academy», составляющие таких курсов как «Главный бухгалтер») или взаимодействие с аудиторией.

Фактор 4 Отключение системы платежных систем в России и за рубежом («Мир» в Киргизии, «SWIFT», отзыв лицензии у «QIWI»).

Международные платежные системы Visa и Mastercard приняли решение приостановить работу в России из-за СВО. Это затронуло карты многих российских банков. Их также отключили от международной системы передачи финансовых сообщений SWIFT.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на банковскую систему России.

Такое отключение может отрицательно сказываться на компании, так как оно влияет на финансовую инфраструктуру и пользователей и количество последствий фактора увеличиваются.

Как это может повлиять на компанию?

Компания может столкнуться с ограничениями при проведении финансовых операций из-за недоступности определенных международных платежных систем, а также потерять партнеров и клиентов, использующих данные системы и зависящих от них.

Е. Экономические

Фактор 5 Развитие государственных программ поддержки малого и среднего российского бизнеса (пониженные ставки страховых взносов с 30 до 15 процентов, предоставление субсидий за новых работников определенных категорий, грантовая поддержка, возможность получить выгодный кредит на срок от трех до десяти лет).

Поддержка государственных программ может предоставить новый источник финансирования и способствовать росту и расширению бизнеса компании.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на малый и средний бизнес.

Как это может повлиять на компанию?

Благодаря развитию государственных программ поддержки малого и среднего российского бизнеса компания получает финансовую помощь от государства.

Фактор 6 Ожидание снижения инфляции и ставки ЦБ (анализ экспертов рынка, самого ЦБ: ставка уменьшится в 2.5 раза к 2025)

На последнем в 2023 году заседании ЦБ поднял ключевую ставку до 16% из-за рисков роста инфляции. Для снижения ставки ЦБ повышает ее настолько высоко, насколько это нужно для замедления кредитования и побуждения людей больше сберегать. Анализ данной стратегии экспертами рынка самого ЦБ: ставка уменьшится в 2.5 раза к 2025 году, по данным Тинькофф Журнала.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на экономическую ситуацию в России.

Чем меньше ставка ЦБ, тем лучше проценты на кредиты для развития бизнеса, тем выше покупательная способность населения. Тем выгоднее для SF продавать курсы через рассрочку (процент, возвращаемый банку [ставка ЦБ], меньше).

Как это может повлиять на компанию?

Клиенты компании, благодаря понижению ставки ЦБ, будут иметь более приятные условия для получения рассрочки/кредита на покупку курсов, что повысит продажи компании.

Т. Технологические

Фактор 7 Развитие AI в направлении Big Data

В последние годы ИИ активно развивается в сфере оценивания и принятия решений, основываясь на компьютерном зрении и технологиях Big Data. Об этом свидетельствует список ИИ инструментов для принятия решений от исследования Сбера.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на экономическую ситуацию в России.

Лучший анализ аудитории: прогнозирование оттоков клиентов, эластичности спроса по цене, удовлетворенности пользователей продукта. Также развиваются платформы, помогающие бизнесу принимать решения, основываясь на данных клиентов.

Как это может повлиять на компанию?

Лучшее прогнозирование рынка позволит быть более устойчивым на турбулентном рынке: быстрее замечать тренды и предпочтения, благодаря которым компания может увеличить выручку. Также лучшее понимание ЦА позволит увеличивать долю рынка, помогать в конкурентной борьбе. Искусственный интеллект может генерировать гипотезы для бизнеса. Сейчас их приходится проверять вручную, но, учитывая бурный рост способностей ИИ, это может быть автоматизировано.

Фактор 8 Развитие AI в направлении генерации текстов и изображений, анализа текста

Генеративный искусственный интеллект бурно развивается. Например, в мае 2024 вышло прорывная генеративная сеть GPT-4o. Другие генеративные искусственные интеллекты, которые можно применить в бизнесе, указывает Сбер в исследовании, приведенном ранее.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на экономическую ситуацию в России.

Критически важно для образовательных курсов качественное донесение информации до читателя, слушателя. Активное развитие инструментов, упрощающих / заменяющих / корректирующих эти процессы, может сэкономить расходы и повысить качество составления учебных материалов.

Как это может повлиять на компанию?

Более качественный образовательный материал способствует расширению аудитории «SF Education». Также появляется возможность экономить на составлении образовательных материалов, частично автоматизируя это с помощью ИИ-инструментов.

Фактор 9 Развитие персонализированного обучения с помощью ML

Персонализированный подход — подход, ориентированный на личность обучающегося и его самостоятельную образовательную активность. Этот подход признан²⁶ лидерами (старший директор Coursera) рынка еще в 2021 году.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на экономическую ситуацию в России.

Повышается качество курсов, лояльность клиентов, которые эти курсы прошли.

Также «индивидуальный подход» — маркетинговый прием, который может увеличить продажи.

Как это может повлиять на компанию?

Увеличение NPS-метрики – метрики удовлетворенности аудитории. Это влечет за собой лучший пиар через пользователей, большую узнаваемость и увеличение доли рынка. Также возрастет процент пользователей, которые повторно выберут «SF Education» для получения ДПО.

L. Юридические

Фактор 10 Авторское право и патентные законы (ГК РФ Глава 72. ПАТЕНТНОЕ ПРАВО)

Авторское право и патентные законы являются неотъемлемой частью закона РФ. Каждый бизнес сталкивается с необходимостью работать и развивать стратегии развития баз данных патентов.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на юридические стратегии компании в России.

Компании необходимо внимательно следить за соблюдением необходимых мер, по исключению использования контента с чужими авторскими правами, а также приобретать

²⁶ 10 трендов онлайн-образования, которые назвали лидеры EdTech // Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/education/10-trendov-onlaynobrazovaniya-kotorye-nazvali-lidery-edtech/?utm_source=media&utm_medium=link&utm_campaign=all_all_media_links_links_articles_all_all_skillbox (дата обращения 17.03.2024).

необходимые патенты и лицензии вовремя.

Как это может повлиять на компанию?

В случае неисполнения закона, компании грозят серьезные штрафы и иски от физических/юридических лиц, чьи авторские права нарушены.

Фактор 11 Законы о защите прав потребителей (закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей»)

Законы о защите прав потребителя помогают регулировать качество оказываемых услуг и продаваемых товаров. Для бизнеса это ограничения, которые необходимо учитывать и соблюдать.

Характеристика влияния фактора

Данный фактор актуален до и после 12 месяцев, так как оказывает значительное влияние на юридические стратегии компании в России.

Необходимо следить за соблюдением каждого из пунктов закона о защите прав потребителей, что может быть сложнее, чем соблюдение выполнения необходимых норм для образовательной деятельности.

Как это может повлиять на компанию?

В случае неисполнения закона, компании грозят серьезные штрафы или временное прекращение деятельности до исправления необходимых требований, что может привести к финансовым проблемам.

Фактор 12 Отсутствие законов, которые контролируют базы обучения для ИИ.

Развитие технологий нейросетей значительно опережает скорость законодательного регулирования этой области, что приводит к появлению множества лазеек для нелегальной эксплуатации технологий.

Характеристика влияния фактора

Этот фактор актуален до и после 12 месяцев, так как изменения в законодательной базе большого масштаба требуют долгого времени. Актуальность подтверждается значительным риском, а также невероятно высокими темпами развития ИИ, использование и развитие которого становится более доступным с популяризацией технологии.

Как это может повлиять на компанию?

Так как абсолютное большинство уникальных особенностей компании заключено в учебных материалах, риск кражи материала (через обучение нейросетей на расшифровках видео, например) значим. Злоумышленники могут основать ИИ-бот на базе различных компаний, занимающихся обучением в сфере, схожей с «SF Education», но избежать юридической ответственности в связи с невозможностью доказать воровство информации.

Воспользовавшись таким инструментом, как PESTEL-анализ, мы определили внешние факторы, которые позволят нам в дальнейшем выявить потенциальные возможности и угрозы для компании «SF Education». Компании понадобится гибко реагировать на изменения в окружающей среде, выявлять точки для роста и активно управлять рисками, чтобы обеспечить стабильное развитие в перспективе.

Пять конкурентных сил Портера

В современном мире важно понимать отрасль компании, так как она играет значительную роль в успешной деятельности организации. Отрасль определяет конкурентную среду и привлекательность бизнеса. Для понимания данных аспектов практикуется инструмент «Пять конкурентных сил М. Портера». Он анализирует внешнюю среду и такие основные факторы, как внутриотраслевая конкуренция, угроза появления новых игроков на рынке, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза появления товаров субститутов (заменителей). Мы оценили позицию компании «SF Education» в отрасли Edtech, насколько компании зависят от конкурентных сил и предоставили результаты ниже.

Таблица 2. Пять конкурентных сил Портера.

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
<u>Внутриотраслевая конкуренция</u>	5/6 — высокая степень зависимости	<ul style="list-style-type: none"> • На рынке присутствуют много игроков, как крупных, так и мелких. • Преимущества крупных игроков: финансовые ресурсы, репутация, бренд, активное расширение, развитие сквозных проектов коммерции и B2B-направления. • Уникальные сложно копируемые преимущества крупных игроков: особые инновационные образовательные методики, широкая сеть экспертов и партнеров, уникальный контент и технологические ресурсы. • Все сегменты рынка в первом полугодии 2023-го показали положительную годовую динамику от 20% до 32%, в том числе и ДПО.²⁷ • Рынок достиг фазы зрелости, компании столкнутся с новыми вызовами. • Темп роста отрасли EdTech в России высокий.
<u>Рыночная власть поставщиков</u>	5/6 — высокая степень зависимости	<ul style="list-style-type: none"> • Один из основных поставщиков с 70% долей рынка (поставщик — платформа GetCourse²⁸). • Издержки смены поставщика высокие. • Основные поставщики компании не продают продукцию напрямую потребителям. • Большинство поставщиков не осуществляют прямую интеграцию.
<u>Рыночная власть покупателей</u>	3/6 — степень зависимости компании ниже среднего	<ul style="list-style-type: none"> • Компания работает на B2B и B2C рынках. • Компания опирается в основном на мелких клиентов, хочет увеличить выручку от этих покупателей (в интервью представитель компании сказал, что «SF Education» хотят повысить выручку от физических лиц до 80-85%). • Некоторые курсы довольно легко заменить аналогами.

²⁷ Онлайн-образование (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3B25bf> (дата обращения 14.04.2024).

²⁸ GetCourse: Платформа для создания и продажи онлайн-курсов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://getcourse.ru/> (дата обращения 14.04.2024).

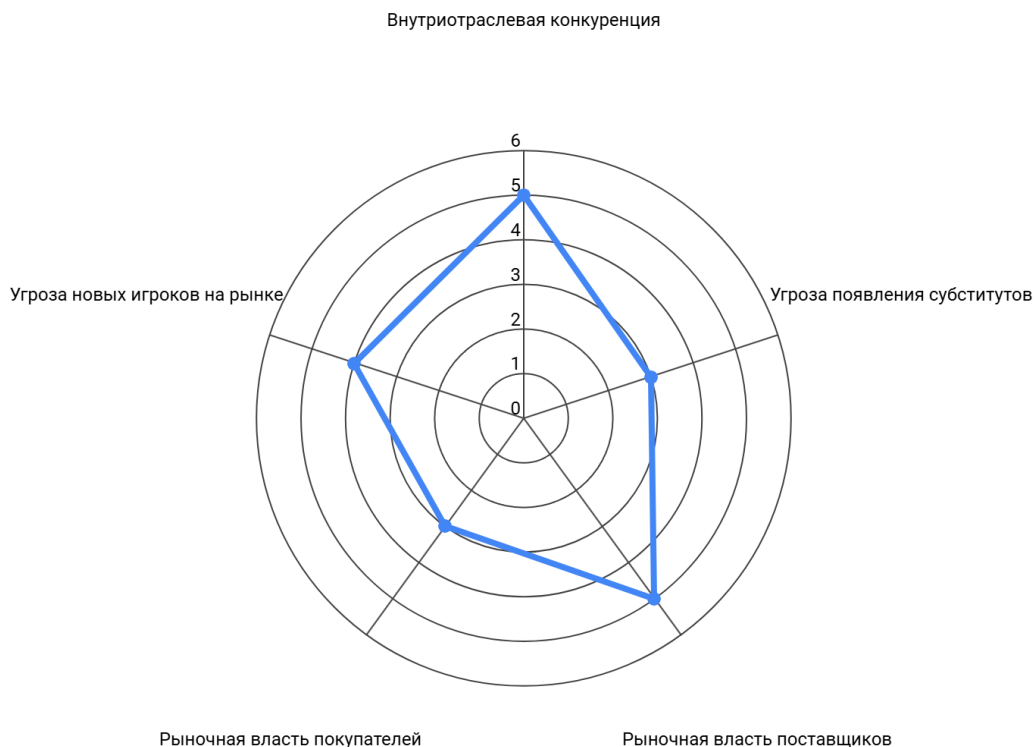
		<ul style="list-style-type: none"> Во время прохождения курса (после окончания демо-версии) нельзя переключиться на другой сервис или отказаться от покупки вовсе, следовательно, затраты на переключение высоки.
<u>Угроза</u> <u>появления</u> <u>продуктов</u> <u>субститутов</u> <u>(заменителей)</u>	3/6 — степень зависимости компаний ниже среднего	<ul style="list-style-type: none"> Аудитория, располагающая большим количеством свободного времени и желающая получить более детальную подготовку, может предпочесть магистратуру.²⁹ Многие предпочитают магистратуру в ВУЗе сразу после бакалавриата, хотя могли бы купить курс ДПО.³⁰ С развитием ИИ зоны охватываемого им материала все увеличиваются. Многие нейросети учатся на защищенном авторским правом контенте, что позволяет пользователям впоследствии получать иначе платную (или более дорогую) информацию с помощью взаимодействия с ИИ-чат ботом.³¹ Использование видео на YouTube и различных учебников для самообучения. Подобный субститут не предполагает дополнительных разъяснений или помощи, однако обладает куда меньшей стоимостью.
<u>Угроза</u> <u>появления</u> <u>новых игроков</u> <u>на рынке</u>	4/6 — степень зависимости компаний выше среднего	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствуют большие барьеры для входа на рынок. У компаний на рынке отсутствуют уникальные технологии, патенты, ноу-хау. Низкие первоначальные вложения для входа на рынок. В некоторых сферах деятельности есть выгода от масштаба.

²⁹ Самообразование или образование, что лучше? //Институт современного образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ped.isoedu.ru/about/stati/samooobrazovanie-ili-/> (дата обращения 14.04.2024).

³⁰ Можно ли приравнять курсы профессиональной подготовки к высшему образованию? // Журнал Tinkoff [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/perepodgotovka-vyshka/> (дата обращения 14.04.2024).

³¹ ИИ теперь может создавать онлайн-курсы // Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/ii-teper-mozhet-sozdavat-onlaynkursy/> (дата обращения 14.04.2024).

Диаграмма 1. Пять конкурентных сил Портера.



1. Внутриотраслевая конкуренция

В последние годы в России появились и продолжают появляться множество Edtech компаний и стартапов. На рынке присутствуют довольно много игроков, как крупных, так и мелких. Существует более 100 крупных Edtech компаний. Из них Skillbox, Skyeng, Корпорация «Синергия», Яндекс.Практикум и многие другие.

Суммарная выручка топ-100 крупнейших Edtech компаний России за 2023 год составила 119 млрд рублей (123 млрд — по топ-150), что на 32% выше 2022 года.³² И доля, отведенная сегменту ДПО, составляет 35%. Крупные игроки обладают такими преимуществами, как финансовые ресурсы, репутация, бренд, активное расширение, развитие сквозных проектов коммерции и B2B-направления. Уникальные сложно копируемые преимущества включают в себя особые инновационные образовательные методики, широкую сеть экспертов и партнеров, уникальный контент и технологические ресурсы. Например, компания Skillbox вкладывается в R&D и разрабатывает LMS 3.0 — нелинейную модель обучения на базе 4C/ID, благодаря которой студенты могут обучаться персонализировано. А Яндекс Практикум имеет развитый онлайн-тренажер, как инструмент для практических заданий.

Структура рынка Edtech разнообразна и включает много компаний.³³ Все сегменты рынка в первом полугодии 2023-го показали положительную годовую динамику от 20% до 32%, в том числе и ДПО. Рынок достиг фазы зрелости, компании столкнутся с новыми

³² Индекс развития EdTech // EdTechs [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edtechs.ru/indeks/#calculating> (дата обращения 14.04.2024).

³³ Рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования // EdTechs [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edtechs.ru/?ysclid=lv7rwmupio993088267> (дата обращения 14.04.2024).

вызовами, такими как насыщение рынка, возросшая конкуренция, рост цены привлечения и необходимость дальнейшего развития и новых идей для удержания и расширения своей доли рынка. Темп роста отрасли EdTech в России довольно высокий, так как с каждым годом все больше учреждений и частных лиц обращаются к цифровым образовательным ресурсам.

Учитывая многочисленных игроков на рынке EdTech в России, SF Education должна бороться за свою долю рынка и удерживать клиентов. Рынок Edtech в России быстро растет. Он может предоставить как и возможности, так и трудности для компании. Также у крупных игроков рынка Edtech есть много преимуществ, по которым стоит определять стратегию развития компании. Поэтому внутриотраслевая конкуренция оценена на 5/6, так как оказывает сильное влияние.

2. Рыночная власть поставщиков

У «SF Education» два основных поставщика — платформа GetCourse (является платформой для онлайн обучения, куда компания выкладывает свои курсы) и эксперты (поставщики информации для создания курсов). Экспертный состав «SF Education» состоит из преподавателей-практиков, имеющих опыт работы в топовых компаниях, но без педагогического образования. Как следствие степень зависимости компании от них является средней (издержки смены поставщика невысокие, нет дефицита на рынке). Платформа GetCourse занимает 70% долю рынка, прямых аналогов нет (каждая платформа онлайн образования имеет свои особенности). Компания обладает высокой степенью зависимости от данного поставщика, так как большие издержки смены платформы (перенос всех курсов на новую платформу, а как следствие всех клиентов, новый непроверенный функционал). Поэтому было принято решение оценить данную силу на 5/6.

3. Рыночная власть покупателей

Прибыль компании в основном исходит от мелких клиентов, B2C модели. Кроме того, компания движется в сторону увеличения B2C составляющей, что еще сильнее снизит власть оптовых покупателей, отказ которых от покупки услуг существенно повлияет на прибыль «SF Education».

Однако даже учитывая большое количество клиентов, существует ряд курсов, аналогов которых много в той же ценовой категории, поэтому компании нужно ориентироваться на привлечение клиентов к своим услугам с помощью создания и усиления уникальных преимуществ.

Помимо того, 15–20% от прибыли все еще составляют значительную часть для компании. Поэтому нельзя сказать, что можно полностью нивелировать власть корпоративных покупателей при выборе дальнейших действий.

Также значимым фактором является невозможность отказа от услуги после 3-х пробных дней. Это снижает возможности мобильности клиентов, как и власть покупателей, так как отсутствует угроза перехода клиентов к конкурентам уже после начала обучения. Существенная стоимость курсов (доходящая до 247 625 рублей) закрепляет клиента за конкретной компанией.

На основе вышеперечисленных факторов сила рыночной власти покупателей была оценена в 3/6.

4. Угроза появления продуктов субститутов (заменителей)

Основные субституты «SF Education» имеют отличную от продуктов компании целевую аудиторию: самообразование выберут немногие из-за отсутствия практикоориентированности платформы и получения учащимися практического опыта. Магистратура сильно превышает среднюю длительность курса (2 года против 9–10 месяцев) и цена магистратуры всегда выше курсов ДПО. А искусственный интеллект не способен дать то же качество и опыт, что специализированная платформа для обучения, хотя он дает больше разъяснений, чем самообразовательные методы.

Аудиторию у курсов ДПО сложно отнять, так как субституты накладывают существенные ограничения, такие как цена, время изучения, надежность материала, отсутствие проверки практических заданий. Основываясь на этих суждениях, угроза появления субститутов оценена в 3/6.

5. Угроза появления новых игроков на рынке

Барьеры для входа на рынок онлайн-образования сейчас довольно низкие: онлайн-среды для обучения легко и дешево создаются (использовать готовые, сделать свою даже без разработчиков с помощью конструкторов сайтов). Образовательный материал хоть и труднодоступен и нуждается в проверке, но открыт для общего пользования. Искусственный интеллект способен автоматизировать составление курсов.

Кроме того, «SF Education» не имеет уникальных конкурентных преимуществ на рынке. Отсутствуют ИИ-помощники, собственная платформа. Приглашенные преподаватели и эксперты существуют у множества EdTech компаний. Профиль компании (финансы, инвестиции и так далее) также не уникален.

Однако создание многопрофильных масштабных программ требует существенных временных затрат. Кроме того, затрат требует поддержание платформы, менеджеров, технических специалистов, маркетинговой команды. Маркетинг требует значительного финансирования, при увеличении количества курсов на платформе цена дополнительных маркетинговых кампаний не настолько высока, как создания первых рекламных стратегий. Также в сфере важны сертификация и известность, надежность сервиса, предоставляющего образовательные услуги, так как часто впоследствии информация о пройденных курсах используется при устройстве на работу. HR может смотреть в том числе на достоверность сервиса, который выдал сертификат о прохождении материала и получении определенных навыков.

От масштаба организации также зависит сотрудничество с различными коммерческими и государственными организациями, учебными заведениями. Новым игрокам зачастую недоступны многие совместные проекты.

Таким образом, начать новый бизнес в сфере относительно легко, однако увеличение масштаба требует существенных вложений.

На основе вышеперечисленных факторов угроза появления новых игроков на рынке была оценена в 4/6.

Edtech в России, да и во всем мире является динамичной отраслью, которая постоянно растет и развивается. Она славится интенсивной конкуренцией между компаниями, предоставляющими образовательные услуги. Анализ пяти конкурентных сил

Портера показал, что «SF Education» стоит уделять особое внимание управлению конкурентными факторами, а также постоянно стремиться к инновациям и улучшению качества предоставляемых продуктов, чтобы успешно проявлять себя на Edtech рынке.

Ключевые факторы успеха (КФУ)

Чтобы оценить сильные и слабые стороны компании, мы применили инструмент «Ключевые факторы успеха». Данный инструмент позволяет определить основные направления для получения конкурентного преимущества компании. Мы выделили критерии, по которым компаниям следует соответствовать, чтобы удовлетворить потребности покупателя и привлечь его.

Таблица 3. Ключевые факторы успеха.

Что хотят получить клиенты?	Как компании выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Продукт по доступной цене	Скидки, рассрочки, промокоды, снижение операционных расходов	Конкурентоспособные цены
Понимание подробного содержания курса, возможность проверить, совпадает ли он с ожиданиями	Расписанная страница курсов, предоставление списка преподавателей, ответственных за курс, подробный учебный план и детализация формата обучения	Проработанное описание образовательной программы
Хороший UX: дизайн, отзывчивость, интуитивность	Обеспечение качественной онлайн-платформы	Удобная многофункциональная платформа для изучения материала
Получение знаний от проверенных специалистов, имеющих опыт работы в области	Привлечение специалистов со стажем на свои курсы	Профессиональный преподавательский состав с наличием опыта работы в топовых компаниях
При необходимости удовлетворить конкретную потребность возможность изучать отдельные темы, а не весь курс	Разделение больших курсов на более короткие с переходом в другой ценовой диапазон	Дифференцированные форматы образовательных программ
Заводить новые полезные знакомства в рабочей сфере	Организация нетворкингов взаимодействия учеников курса	Нетворкинг учащихся
Помощь в случае непредвиденных сложностей при прохождении курса	Организация своевременной всесторонней поддержки учащихся	Качественная служба поддержки

Возможность получать большее количество образовательных услуг, выбирать более продвинутые версии курса при необходимости	Дополнительный блок трудоустройства и подготовки резюме, расширенное количество изучаемых инструментов, кейсов и так далее	Платная дифференциация полноты/углубленности курсов
Возможность повторять пройденный материал, возвращаться к нему через время	Предоставление периода, во время которого есть возможность просматривать пройденный курс и заново проходить материал	Неограниченный доступ к курсам
Уверенность в компетенции онлайн-школы и возможность получить диплом/рекомендацию после прохождения курсов. В том числе дипломы международного образца/соответствующих международным стандартам	Разработка программ, отвечающих стандартам для предоставления дипломов о профессиональной переподготовке, mini-MBA/MBA, создание возможности получения диплома международного образца.	Получение официального подтверждения квалификации после прохождения образовательных программ
Желание получать проверенную и структурированную информацию о новейших изменениях в области	Оперативное создание курсов на новые темы, модернизация уже введенных в эксплуатацию курсов	Мониторинг трендов, обновление каталога
Возможность проходить курс в любых удобных времени и месте	Создание многофункционального мобильного приложения	Мобильное приложение
Обучение по последним стандартам, доступ к уникальным ресурсам и престиж	Сотрудничество с различными образовательными учреждениями, которые могут предоставить преподавателей, некоторые справки/дипломы/рекомендации и с которыми можно создать совместные продукты	Сотрудничество с ВУЗами
Эффективное, интерактивное и персонализированное обучение	Использование передовых учебных технологий	Инновационные подходы к обучению

Решение большого количества разнообразной практики	Применение современных и эффективных практик в образовательном процессе	Практико-ориентированные методы обучения
--	---	--

В ходе анализа ключевых факторов успеха мы приступили к оценке как потенциальных конкурентов, так и компании «SF Education». Этот этап анализа позволит нам лучше понять текущее положение компании на рынке и ее конкурентные преимущества.

Таблица 4. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами.

КФУ	SF Education	Eduson³⁴	Changellenge Education³⁵	City Business School³⁶	Нетология³⁷	Яндекс Практикум³⁸	Skillbox³⁹
Конкурентоспособные цены	+++	++	++++	+++	+	+	+
Проработанное описание образовательной программы	+	++	++	+++	+++	+	++++
Удобная многофункциональная платформа для изучения материала	+	+++	+++	+++	++++	++++	+++
Профессиональный преподавательский состав	++	+++	+	+++	++	++	+

³⁴ Eduson [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.eduson.tv/> (дата обращения 03.05.2024).

³⁵ Changellenge Education [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://changellenge-education.com/> (дата обращения 03.05.2024).

³⁶ City Business School [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://e-mba.ru/> (дата обращения 03.05.2024).

³⁷ Нетология [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://netology.ru/> (дата обращения 03.05.2024).

³⁸ Яндекс.Практикум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://praktikum.yandex.ru/> (дата обращения 03.05.2024).

³⁹ Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/> (дата обращения 03.05.2024).

Дифференцированные форматы образовательных программ	+++	+++	-	+	+++	+	+++
Нетворкинг учащихся	+	+	++	++	+	++	++
Качественная служба поддержки	++	+	++	+	++	++	++
Платная дифференциация полноты/углубленности курсов	-	-	++	++	-	++	++
Неограниченный доступ к курсам	+	+	-	-	-	+	+
Получение официального подтверждения квалификации после прохождения образовательных программ	+++	++	+	++++	++	+	++
Мониторинг трендов, обновление каталога	++	+	+	-	-	+	+
Мобильное приложение	++	++	-	-	++	+	-

Сотрудниче- ство с ВУЗами	-	-	-	-	+	+	+
Инновацион- ные подходы к обучению	++	+++	+	+	++	+++	+
Практико- ориентирован- ные методы обучения	+	++	+++	-	++	++	+++

1. Конкурентоспособные цены:

У «SF Education» цены ниже, чем у конкурентов, что делает курсы более доступными для широкой аудитории, увеличивая количество потенциальных клиентов. В конкурентной среде онлайн-образования низкая цена является важным фактором для привлечения клиентов и противостояния более дорогим предложениям.

Таблица 5. Сравнение цен образовательных программ у разных Edtech компаний.

	SF Education	Eduson	Changellenge Education	City Business School	Нетология	Яндекс практикум	Skillbox
Python- разработ- чик	80000 р 9 месяцев	104000 р 9 месяцев	*40000 р 6 месяцев	-	125000 р 12 месяцев	138000 р 9 месяцев	154000 р 10 месяцев
Финансо- вый директор	87000 р 9 месяцев	99000 р 2 месяца	***120000 р 7 месяцев	62 000р 3 месяца	120000 р 4 месяца	*** 90000 р 6 месяцев	137000 р 4 месяца
Power BI	15000 р 2 месяца	42000 р 4 месяца	-	-	30000 р 2 месяца	-	33000 р 2 месяца

** Python анализ данных*

**** Профессия финансовый аналитик*

Python-разработчик

Средняя ценовая категория: 107000 р

Финансовый директор

Средняя ценовая категория: 102000 р

Power BI

Средняя ценовая категория: 24000 р

2. Проработанное описание образовательной программы:

Преподаватели и выстроенная ими образовательная программа — ключевой аспект, который влияет на спрос компании.

Положение компаний в данном факторе оценивалось по следующим показателям: степень детальности описания программы на сайте; обоснование актуальности и практической ценности курсов; степень детальности описания профессиональной квалификации, репутации и достижений преподавателей; опыт преподавания у специалистов.

Таблица 6. Описание особенностей образовательных программ у разных Edtech компаний.

	SF Education	Eduson	Changellenge Education	City Business School	Нетология	Яндекс Практикум	Skillbox
Описание программы курса	В наличии у каждого курса описание программы, вынесено отдельной страницей, расписана основная информация.	В наличии у каждого курса описание программы, вынесено отдельной страницей, расписан четкий план и календарь, а также основная информация.	В наличии у каждого курса описание программы, вынесено отдельной страницей, расписан четкий план и календарь, а также основная информация.	В наличии у каждого курса описание программы, вынесено отдельной страницей, расписан четкий план и календарь, а также основная информация.	Максимально подробно расписан план программы, детально описана каждая тема, приведены примеры задач. Есть четкий календарь и список тем.	В наличии у каждого курса описание программы, вынесено отдельной страницей, расписан четкий план и календарь, а также основная информация.	В наличии отдельная страница с планом, а также есть возможность скачать презентацию, где максимально подробно описываются все аспекты курса.
Актуальность и практичность курсов	На отдельной странице курса подробно описываются преимущества изучения данного курса, с помощью	На отдельной странице курса подробно описываются преимущества изучения данного курса, с помощью краткого текста о	На отдельной странице курса подробно описываются преимущества изучения данного курса, с	На отдельной странице курса подробно описываются преимущества изучения данного курса, с помощью краткого текста о	На отдельной странице курса подробно описываются преимущества изучения данного курса, с помощью	В наличии у каждого курса на отдельной странице информация о том, чем данный курс будет полезен, почему он важен и актуален.	В презентации к курсам отдельными слайдами рассказывается о том, зачем потребителю проходить данный курс, а также

	краткого текста о профессии подтверждается актуальность. Показывается практическую курс.	профессии подтверждаются актуальность. Показывается практическую курс.	помощью предоставления резюме подтверждается актуальность. Показывается практическую курс.	профессии подтверждаются актуальность. Показывается практическую курс. Также имеются небольшие диаграммы, показывающие процент людей в области.	предоставления резюме подтверждается актуальность. Показывается практическую курс.	Конкретной информации мало.	описываются внесенные изменения, подтверждающие актуальность.
--	--	--	--	---	--	-----------------------------	---

3. Удобная многофункциональная платформа для изучения материала:

Для пользователей важен внешний вид и плавность взаимодействия с платформой. Для многих пользователей удобство работы с платформой может стать решающим фактором при выборе онлайн-университета.

Таблица 7. Сравнение интерфейса приложений

	SF Education	Eduson	Changellenge Education	City Business School	Нетологи	Яндекс Практикум	Skillbox
Юзабилити	+ Быстрая загрузка, единая терминология, сложный, нечитаемый интерфейс.	++ Средняя по времени загрузка, понятный интерфейс, не перегружен функциями.	++ Минимальная когнитивная нагрузка.	+++ Быстрая загрузка, понятный интерфейс, единая и интуитивная терминология.	++++ интуитивно понятный интерфейс, но перегрузочная зона экрана функциями.	++++ Минимальный когнитивный груз.	+++ Единые и интуитивные понятные иконки и терминология, долгая загрузка во время входа на курс.
Дизайн	+ Интерфейс перегружен разнообразием цветов, что затрудняет зрительное восприятие и делает его подавляющим.	+++ Читаемый шрифт, органичный и лаконичный дизайн.	++ Минималистичный и не перегруженный дизайн.	+++ Яркий дизайн, крупный шрифт, согласованный визуальный язык.	++++ Органичный и лаконичный минимализм, только белый и черный цвета.	++++ Минималистичный и не перегруженный дизайн.	+++ Минималистичный и не перегруженный дизайн, согласованный визуальный язык.
Пользовательский опыт (UX)	+ Не интуитивный интерфейс,	+++ Простота в переходе	++ Неудобный переход	+++ Интерактивный	++++ Боковая панель	++++ Боковая панель всего	+++ Нет сторонних

	сложность в переходе между блоками. Обилие функций в одном месте отвлекает и подавляет пользователей.	между модулями обучения, нет сторонних ссылок.	между главами курса.	интерфейс, интуитивная работа с платформой, минимальное количество ссылок.	всего курса, 3 клика до любой главы. Функционал не перегружен.	материала курса, 3 клика до любой главы.	ссылок, интуитивная работа с платформой.
--	---	--	----------------------	--	--	--	--

4. Профессиональный преподавательский состав:

Опыт и знания преподавателей помогают поддерживать высокий уровень курсов и актуальность представленных курсов. Известные и уважаемые преподаватели привносят интерес к курсу и повышают спрос на него. Профессиональные преподаватели могут обеспечить более индивидуальный подход к каждому студенту, отвечая на их вопросы и помогая в решении проблем. На данный момент «SF Education» не сотрудничает с известными государственными или заграничными компаниями напрямую, а на сайте компании не все преподаватели имеют подробное описание. Однако в сравнении с некоторыми конкурентами, эксперты имеют хороший опыт работы в лидирующих компаниях на рынке, информация о котором представлена на сайте.

Для сравнения возьмем сферу IT, наиболее востребованную в данный момент.

Таблица 8. Описание профессионального преподавательского состава у разных Edtech компаний.

	SF Education	Eduson	Changellenge Education	City Business School	Нетология	Яндекс Практикум	Skillbox
Стаж и место работы экспертов	++ Средний стаж: 6 лет. Место работы — стартапы, крупные IT компании (средние должности).	+++ Средний стаж: 12 лет. Место работы — известные компании (должности более высокого уровня).	+ Средний стаж: неизвестно. Место работы — стартапы, крупные IT компании (средние должности).	+++ Средний стаж: 10 лет. Место работы — известные компании (должности более высокого уровня).	++ Существует информация только по некоторым преподавателям — средний стаж 10 лет. Место работы — крупные IT компании (средние должности).	+++ Средний стаж: 13 лет. Место работы — известные компании (должности более высокого уровня).	+ Средний стаж: неизвестно. Место работы — стартапы, крупные IT компании (средние должности).
Опыт преподавания	- Опыт в преподавании и до начала работы в SF отсутствует.	++ Опыт в преподавании и присутствует у многих преподавателей.	- Опыт в преподавании до начала работы в компании.	++ Многие эксперты имеют опыт ораторства, преподавания, ведения	+ Некоторые эксперты имеют должность «преподаватель», однако	- Опыт в преподавании до начала работы в компании отсутствует.	- Опыт в преподавании и до начала работы в компании отсутствует.

		ей (в среднем более 8 лет).	отсутствует.	курсов	подробно данная информация не расшифровывается.		
--	--	-----------------------------	--------------	--------	---	--	--

5. Дифференцированные форматы образовательных программ:

Клиент может выбрать, насколько глубоким и долгим должен быть курс, какие знания несет в себе материал курса. У «SF Education», «Eduson», «Нетологии» и «Skillbox» существуют различные курсы в разных ценовых категориях, которые отвечают за разные уровни углубленности предлагаемого материала. Однако у остальных компаний либо нет данного распределения, либо оно выражено менее явно. «City Business School» предлагает пользователям малый список профессий — длительных курсов, «Яндекс Практикум» фокусируется на более долгосрочных программах.

6. Нетворкинг учащихся:

Возможность общаться с другими студентами в онлайн-формате позволяет найти новых знакомых, коллег и партнеров. У «SF Education» нетворкинг представлен в виде групповых чатов в мессенджерах. Результативность такой практики невысокая, так как она направлена на коммуникацию по вопросам обучения, нежели на выстраивание рабочих связей. Однако данная система не настолько качественная, как у других конкурентов. К примеру компания «Changellenge Education» предлагает доступ к закрытому комьюнити выпускников, где вы найдете HiPo-единомышленников. У компании «Skillbox» существуют отдельные сообщества, которые делают выезды, проекты, мероприятия. «Яндекс Практикум» создал активность рандом-кофе для сближения людей внутри курса.

Однако такие продвинутые практики есть не у всех компаний на рынке: «Нетология» как и «SF Education» организывает сообщества абитуриентов в Telegram. В «City Business School» и «Eduson» информация о нетворкинге отсутствует как в отзывах, так и на сайтах программ.

Нетворкинг может помочь делиться опытом, решать проблемы и получать поддержку. Общение повышает мотивацию к обучению, позволяет наладить новые деловые знакомства и помогает в трудоустройстве.

7. Качественная служба поддержки:

Служба поддержки помогает студентам решить технические проблемы с платформой и ответить на вопросы по курсу. Во всех компаниях практикуют службу поддержки по почте. Также компании вводят кураторов образовательных курсов для большей вовлеченности в проблемы учащегося. Это существует у «Changellenge Education», «Нетологии», «Яндекс Практикума», «Skillbox».

CEO «SF Education» создал круглосуточную службу поддержки учеников, в интервью он ставил быструю помощь клиента выше желания работников не заниматься работой во вне рабочее время.

8. Платная дифференциация полноты/углубленности курсов:

У «SF Education» отсутствует платная дифференциация курсов.

У «Eduson» отсутствует платная дифференциация курсов.

«Changellenge Education» обладает выбором полноты изучения курса при покупке:

1. Базовый;
2. Оптимальный (базовый + добавление онлайн-курса по быстрому поиску работы, 5 встреч с карьерным консультантом);
3. Индивидуальный (оптимальный + персональный менеджер на весь период обучения, личный чат с куратором, разбор от эксперта всех индивидуальных кейсов на платформе, 15 QA-сессия с куратором блока по запросу).

**Пример: «курс Аналитик PRO»*

«City Business School» обладает выбором углубления изучения курса при покупке:

1. Пакет «Lite» — после прохождения курса выдается удостоверение о повышении квалификации, международное приложение;
2. Пакет «Standart» — после прохождения курса выдается удостоверение о повышении квалификации, международный диплом;
3. Пакет «Profi» после прохождения курса выдается диплом о профпереподготовке, международный диплом.

По мере углубления изучения материала появляется больше модулей, учебных часов, увеличивается время обучения.

**Пример: курс «Директор по финансам»*

У «Нетологии» нет платной дифференциации курсов.

«Яндекс Практикум» обладает выбором углубления изучения материала путем предоставления нескольких курсов, например: «Фронтенд-разработчик» и «Фронтенд-разработчик расширенный»; «Дизайнер интерфейсов» и «Дизайнер интерфейсов расширенный».

«Skillbox» обладает выбором углубления изучения курса при покупке:

1. Базовый;
2. Индивидуальный (базовый + 10 индивидуальных онлайн-консультаций с куратором-экспертом, 2 тестовых собеседования: с руководителем разработки и с карьерным консультантом, профессия на выбор в подарок);
3. Оффлайн в Москве (отличный от онлайн обучения формат, который имеет больше особенностей изучения материала).

**Пример: курс «Профессия Python-разработчик»*

9. Неограниченный доступ к курсам:

Неограниченный доступ к курсам позволяет студентам учиться в удобном для них темпе и не ограничиваться временными рамками. У «SF Education» существует данная функция, что не раз помогало данной компании сохранять партнеров и клиентов. Почти у всех конкурентов существуют ограничения, которые не позволяют просматривать материалы после прохождения курсов. Доступ к материалам курса в любое время позволяет потребителям пересматривать изученный материал и закреплять свои знания.

10. Получение официального подтверждения квалификации после прохождения образовательных программ:

При поступлении на курс люди рассматривают уровень подтверждения полученных ими квалификаций. Безусловно, узнаваемость образовательного учреждения играет роль, однако также важным фактором является диплом государственного или международного образца. Кроме того, значимы и взаимодействие с другими устоявшимися образовательными организациями. Сотрудничество с отечественными вузами выделено в отдельный КФУ, в этом пункте рассматривается привлечение экспертов, информационных баз и поддержку других планов из международных образовательных организаций.

Оценки в финальной таблице выставлены на основе нижеприведенных факторов.

Таблица 9. Сравнение предоставления дипломов разного уровня и создания курсов при поддержке международных образовательных организаций

	SF Education	Eduson	Changellenge Education	City Business School	Нетология	Яндекс Практикум	Skillbox
MBA/mini-MBA	++ (наличие курсов mini-MBA)	+++ (наличие курсов MBA)	-	+++ (наличие курсов MBA, mini-MBA)	++ (наличие курсов mini-MBA)	-	-
Международные дипломы	+(возможность сдать экзамен на 2 Международных диплома)	-	-	++ (получение международного диплома после прохождения курса)	-	-	-
Курсы при поддержке /в сотрудничестве с международными образовательными организациями.	++ (есть курсы разработанные при поддержке ведущих международных институтов с учетом современных практик и эффективных методик обучения)	-	-	++ (есть курсы разработанные при поддержке ведущих международных институтов с учетом современных практик и эффективных методик обучения)	-	-	+

Все компании по окончании прохождения курса предоставляют студентам диплом о профессиональной переподготовке российского образца.

11. Мониторинг трендов, обновление каталога

Самые передовые темы для онлайн-курсов на данный момент — это криптовалюта и применение искусственного интеллекта в бизнесе и других профессиях. Курсы на эти

тематики существуют только у «SF Education» и «Яндекс Практикума» («SF Education»: Углубленная токеномика, Криптовалюты и NFT, Технический анализ коинов; «Яндекс Практикум»: YandexGPT для начинающих).

Также важная характеристика EdTech компании — обновление материалов курсов. Курсы «SF Education», «Eduson», «Changellenge Education», «Skillbox» обновляются один или два раза в год. «City Business School», «Нетология», «Яндекс Практикум» об обновлении материалов курсов не заявляют.

12. Мобильное приложение

Наличие функционального мобильного приложения повысит гибкость при прохождении курса, а также может увеличить количество людей, заинтересованных в прохождении образовательного материала.

«SF Education» — у компании есть приложение, которое содержит как лекционные, так и интерактивные элементы. Компания пользуется мобильным приложением GetCourse, элементы которого не до конца оптимизированы, однако все еще предоставляют ключевой функционал (возможность проходить тесты, проигрывать видео на фоне).

«Eduson» — у компании есть адаптированное удобное приложение, которое содержит как лекционные, так и интерактивные элементы.

«Changellenge Education» — у компании отсутствует приложение.

«City Business School» — у компании отсутствует приложение.

«Нетология» — у компании есть адаптированное удобное приложение, которое содержит как лекционные, так и интерактивные элементы.

«Яндекс Практикум» — у компании есть приложение, однако в нем находятся только лекционные материалы.

«Skillbox» — у компании отсутствует приложение (есть объявление о его работе, однако оно либо заблокировано в РФ, либо больше не работает ни на одной из платформ).

13. Сотрудничество с ВУЗами

Сотрудничество с ВУЗами как ключевой фактор имеет многочисленные значимые преимущества, которые повышают конкурентоспособность компаний в Edtech сфере. Это расширяет разнообразие и возможности образовательных программ. Репутация партнеров-университетов дает большой кредит доверия к продуктам. Также совместные проекты могут получать финансирование и поддерживают новейшие образовательные методики и исследования. Рассмотрим наличие онлайн-магистратур Edtech компаний совместно с университетами.

У «SF Education», «Eduson», «Changellenge Education» и «City Business School» отсутствует развитие в направлении высшего академического образования в партнерстве с образовательными учреждениями.

У «Нетологии» есть направления бакалавриата и магистратуры⁴⁰, разработанные с ведущими ВУЗами России. Квалификацию студента, успешно защитившего выпускную работу, подтвердит государственный диплом вуза-партнера Нетологии.

⁴⁰ Высшее образование в ведущих странах онлайн // Netology. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://netology.ru/degree> (дата обращения 03.05.2024).

Также «Яндекс Практикум» развивает онлайн высшее образование⁴¹ с университетами для тех, кто хочет получить диплом бакалавра или магистра.

«Skillbox» предлагает магистерские программы⁴² в сфере разработки игр, педагогики, менеджмента и экономики, разработанные в сотрудничестве с Политехническим университетом, МПГУ и РАНХиГС.

14. Инновационные подходы к обучению

Наличие данного ключевого фактора успеха у компании обеспечивает конкурентное преимущество на рынке и увеличивает привлекательность продукта. На данный момент популярны⁴³ такие технологии, как искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, применяемые для рекомендательных и адаптивных систем обучения. Аналитика больших данных (Big Data) помогает с прогнозированием и выявлением недочетов в процессе изучения образовательных программ. Внедрение игровых систем наград, достижений и рейтингов повышает интерес и вовлеченность студентов к обучению. Современный рынок технологий продолжает активно развиваться, Edtech компании инвестируют в исследования и стремятся к улучшению своих продуктов.

Рассмотрим наличие передовых технологий у конкурентов.

Таблица 10. Наличие инновационных подходов обучения у разных Edtech компаний

	SF Education	Eduson	Changellen ge Education	City Business School	Нетология	Яндекс Практикум	Skillbox
Геймификация	++ Введение внутренней валюты SF Coin для получения дополнительных продуктов, интерактивные тесты и симуляторы	+++ Наличие диалоговых симуляторов с персонажами, рейтинга, интерактивных вопросов в видео-лекциях	+	+	+	++	+
			Наличие интерактивных тестов	Наличие интерактивных тестов	Наличие интерактивных квизов и тестов	Наличие интерактивного учебника с заданиями и тренажеров	Наличие интерактивных тестов

⁴¹ Онлайн-магистратура: получите знания и диплом, которые пригодятся в карьере // Яндекс практикум. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/high-education/> (дата обращения 03.05.2024).

⁴² Академическое образование со Skillbox // Skillbox. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://highereducation.skillbox.ru/#magistr> (дата обращения 03.05.2024).

⁴³ Лучшие практики и тренды EdTech в 2023 год // Sber University [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_27.pdf?ysclid=lx7uemeny7900765581 (дата обращения 03.05.2024).

Персонализация обучения	++ Оповещение о дедлайнах, создание курсов под заказ	+++ Использование индивидуальной карты обучения, ведение личной статистики и отчетности о достижениях	+	+	+++	+	+
Применение ИИ для улучшения процесса обучения	- Отсутствует	- Отсутствует	- Отсутствует	- Отсутствует	- Отсутствует	+++ Применение нейросети YandexGPT, которая генерирует краткое содержание урока и объясняет непонятные моменты	- Отсутствует

15. Практико-ориентированные методы обучения

Изучение образовательных программ не может обойтись без практики. Практические задания способствуют качественному освоению материала и подготовке к профессиональной среде. Студенты осмысливают информацию, анализируют, развиваются и совершенствуют свои навыки. Наиболее эффективными практико-ориентированными методами обучения являются проектные работы, командные практики, реальные кейсы и подготовка к профессиональной деятельности.

Таблица 11. Виды практико-ориентированных методов обучения у разных Edtech компаний.

	SF Education	Eduson	Changellenge Education	City Business School	Нетология	Яндекс практикум	Skillbox
Реальные кейсы	+	++	++	+	++	+	++
	Онлайн-разборы кейсов, приближенных к реальности	Курсы основаны на реальных бизнес-кейсах, упражнения моделируют профессиональную деятельность.	Обучение ориентировано на решение реальных задач и бизнес-кейсов, представленных ведущими компаниями и на рынке.	Кейсы, приближенные к реальности, но без поддержки компаний-партнеров	Реальные и учебные кейсы. Воркшопы с кейсами от компаний	Кейсы на основе реальных рыночных данных	Кейсы от реальных заказчиков

Командные практики	- Особо не выделены командные практики	+ Симулятор командной работы.	++ Объединение участников в команды для решения реальных задач. Организация совместных встреч и презентация решений. Доступ к закрытому сообществу единомышленников	- Особо не выделены командные практики	- Особо не выделены командные практики	+ Работа с виртуальной командой	++ Мастер-классы с единомышленниками. Групповые занятия
Проектные работы	+ Сквозные проекты	+ Практические проекты, направленные на углубление и закрепление полученных навыков.	+ Реализация конкретных проектов для определенных задач по направлениям	+ Выпускные проекты со сдачей перед аттестационной комиссией	+ Реализация проектов по направлениям в портфолио	+ Реализация конкретных проектов для определенных задач по направлениям	+ Реализация реальных проектов в портфолио
Подготовка к профессиональной деятельности.	+++ Подготовка портфолио. Для лучших выпускников организация собеседования у приглашенных работодателей. Публикации вакансий от партнеров в карьерном центре	+++ Помощь в составлении резюме. Отправка резюме компаниям-партнерам. Получение консультации. Симулятор собеседования. Поддержка в поиске работы	+++ Проведение пробных собеседований. Отбор в компании-партнеры	+ Оптимизация резюме и консультации	+++ Подготовка резюме и портфолио. Проведение тест-драйва собеседования и подбор вакансий у партнеров	+++ Формирование индивидуального плана развития. Подготовка резюме и сопроводительного письма. Программа сопровождения	+++ Подготовка к интервью и рекомендация студентов компаниям-партнерам. Закрытый канал с вакансиями

На основе анализа КФУ мы сможем разработать стратегии для улучшения конкурентоспособности «SF Education» и определить пути для укрепления ее позиции на рынке Edtech. Данный инструмент явно поможет выделить сильные и слабые стороны компании.

Вторая глава: первичный SWOT-анализ

Первичная матрица SWOT

SWOT-анализ является мощным инструментом стратегического планирования, который позволяет компаниям оценить их внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Данный инструмент состоит из четырех основных компонентов: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Каждый из этих компонентов имеет свое значение при формировании стратегии компании. Основываясь на выполненных нами инструментах, мы составили первичную матрицу SWOT, которая будет являться основой для разработки стратегий развития компании «SF Education».

Таблица 12. Первичная матрица SWOT.

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспособные цены. 2. Наличие мобильного приложения 3. Дифференцированные форматы образовательных программ: модуль, курс, профессия, пакетное предложение. 4. Взаимодействие с международными институтами: FMI, ИВА, HISTES. 5. Приоритезация быстрой и эффективной помощи клиенту. 6. У пользователя навсегда сохраняется доступ к курсам. 7. Фокус на обновлении предоставляемого материала, поддержании его качества. 8. Компания быстро адаптируется, создает новые курсы. 9. Узнаваемость бренда.⁴⁴ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платформа для обучения не имеет единой структуры (нет грамотной интеграции ссылок, много огрехов в интерфейсе). 2. Отсутствие собственной платформы для проведения обучения, зависимость от партнеров в особо критическом аспекте. 3. Отсутствие дополнительных платных образовательных услуг, дополняющих основные курсы (сопровождение личного куратора, специализированные профессиональные блоки). 4. Нет онлайн-магистратуры совместно с ВУЗами. 5. Малое количество инновационных подходов к обучению. 6. Отсутствие продвинутых практик нетворкинга. 7. Отсутствие реальных кейсов, разработанными в сотрудничестве с ведущими компаниями

⁴⁴ Топ-15 онлайн-школ для дообразования в России // РБК Тренды. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/626716649a7947c5910ad776> (дата обращения 18.05.2024).

<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудничество с восточными странами (Китай, ОАЭ, Индия). 2. Увеличение количества информационных решений для реализации образовательной деятельности в онлайн формате. 3. Увеличение количества государственных программ, связанных с онлайн образованием и ИТ.⁴⁵ 4. Тренд на онлайн- образование, саморазвитие, удаленный формат работы. 5. Развитие технологий ML, AI, Big Data. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря партнеров и клиентов из Европы и США. 2. Снижение инвестиций в область образования⁴⁶. 3. Усиление конкуренции в связи с насыщением рынка онлайн образования. У сегмента EdTech в России высокие темпы роста. 4. Отключение и риски остановки деятельности иностранных ИТ платформ и сервисов в РФ. 5. Ограничение инструментария в связи с возможностью прекращения деятельности компаний в РФ.⁴⁷ 6. Недостаточное государственное регулирование сохранения авторского права при обучении ИИ.

Описание элементов поэлементной матрицы SWOT

Сильные стороны (S):

1. Более низкие цены привлекают большее количество клиентов. При обилии сервисов онлайн-образования ценообразование образовательных материалов играет значительную роль в конкурентной борьбе.
2. Мобильное приложение позволяет повысить гибкость при работе с обучающими курсами. Пользователи могут прослушивать лекционный материал и выполнять тренировочные задания без привязки к ПК. Кроме того, с мобильных устройств (планшеты и смартфоны) в Сеть выходит большее количество людей, чем с ПК⁴⁸, значит, наличие мобильного приложения может расширить ЦА.
3. Под разные запросы пользователя у компании существуют готовые решения: под запрос быстро изучить небольшую тему существуют дешевые и узкоспециализированные курсы; под запрос более комплексного понимания темы

⁴⁵ EdTech-компании могут получить ИТ-аккредитацию по новым правилам // Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/edtechkompanii-mogut-poluchit-itakkreditatsiyu-po-novym-pravilam/> (дата обращения 18.05.2024).

⁴⁶ Инвестиции упали на 80%. Как финансировали EdTech в 2023 году // EdTechs [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/investicii-upali-na-80-kak-finansirovali-edtech-v-2023-godu/> (дата обращения 18.05.2024).

⁴⁷ Что изменилось спустя год после ухода западных вендоров по ИТ с рынка информационных технологий? // Agora [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.agora.ru/blog/chto-izmenilos-spustya-god-posle-ukhoda-zapadnykh-vendorov-po-na-rynke-informatsionnykh-tekhnologiy/> (дата обращения 18.05.2024).

⁴⁸ Исследование: почти 70% россиян используют смартфон для выхода в интернет // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/9508331> (дата обращения 29.05.2024).

- существуют курсы, включающие в себя большой объем тем и материалов для изучения. Цена и время прохождения такого курса будет, соответственно, больше.
4. Взаимодействие с международными институтами, такими как FMI, ПБА, HISTES повышает кредит доверия пользователя к платформе курсов. Это делает платформу авторитетнее, особо если клиент задумывается над покупкой большого и объемного курса. Курсы, созданные при поддержке международных организаций, могут быть особенно полезны в областях, которые предполагают взаимодействие с людьми из разных стран.
 5. Чем быстрее и качественнее будет поддержка образовательной платформы в случае технических неполадок, тем выше вероятность хорошего отзыва о курсе, удовлетворения пользованием образовательной услугой. Кроме того, качественное сопровождение обучения является важным условием при выборе клиентом курса.
 6. Со временем полученные знания забываются. Поэтому клиенту важно иметь возможность вернуться к изучаемым ранее материалам и повторить. Такая потребность может возникнуть даже спустя годы после окончания образовательного курса.
 7. Если в материале курса будет обзор, например, устаревшей версии ПО для работы с финансами, этот курс будет не актуален для аудитории и, как следствие, не будет куплен. Важно обновлять методички, рассказывать о трендах в изучаемой области, изучать актуальную практику работы компаний и профессионалов. Кроме того, новые технологии меняют подход в работе, что влечет изменения в образовательной программе.
 8. Мы живем в эпоху быстро меняющейся реальности, в которой новые технологии и тренды появляются крайне часто. Выделить среди них ключевые, отобрать достоверную информацию и систематизировать ее — одна из задач онлайн-школ. На их базе можно создавать новые курсы, отвечающие новым запросам общества и работодателей, которые хотят быть осведомлены и/или желают, чтобы их работники разбирались в новейших технологиях/трендах.
 9. Узнаваемость бренда влияет на то, обратят ли клиенты свое внимание на конкретную онлайн-школу. Кроме того, узнаваемость может оказать влияние при трудоустройстве: профессиональная переквалификация у известной онлайн-школы кажется более достоверной.

Слабые стороны (W):

1. SF Education сотрудничает с онлайн площадкой GetCourse, на которой реализуется обучение клиентов. Данная платформа имеет много огрехов в интерфейсе, отсутствует грамотная интеграция, а также нет возможности модернизировать инструмент для улучшения подачи материала.
2. Отсутствие собственной платформы для проведения обучения приводит к зависимости от партнеров в особо критическом аспекте, так как замена площадки несет за собой высокие издержки для «SF Education». Также нет возможности вносить новый функционал на платформу, что сказывается на качестве обучения, а также на своевременном следовании за новыми трендами в данной области.
3. Желание пользователя получить максимально возможный набор теории/практики не покупая более одного курса является для него важным критерием при выборе

компании онлайн образования, а также обеспечивает дополнительный заработок для «SF Education». Отсутствие дополнительных платных образовательных услуг, дополняющих основные курсы, является конкурентным недостатком, а также лишает компанию части выручки.

4. Онлайн-магистратура позволяет повысить авторитет образовательной площадки и привлечь новую аудиторию, заинтересованную в получении высшего образования, а не сертификатов о ДПО и повышении квалификации.
5. Малое количество инновационных подходов к обучению является слабой стороной SF Education, так как не выделяет компанию на фоне конкурентов.
6. В настоящее время онлайн площадки развивают нетворкинг среди учеников: рандом кофе, создание большой доски с кратким резюме всех участников, обмен лучших студентов своими работами.
7. Отсутствие проектных работ и кейсов, основанных на бизнес-практике топовых компаний, ухудшает практическую значимость обучения, лишает возможности использовать полученные теоретические знания на реальных профессиональных задачах. Для клиента приобретение такого опыта работы является значимым, а также хорошим помощником при трудоустройстве.

Возможности (О):

1. Сотрудничество с восточными странами (Китай, ОАЭ, Индия) предоставляет компании SF Education множество возможностей для роста и расширения своей деятельности. Это включает в себя внедрение инновационных технологий, разработку совместных образовательных программ, привлечение инвестиций, а также расширение рынка и улучшение качества предоставляемых образовательных услуг.
2. Рост технологий для онлайн обучения начался еще до эпидемии COVID, но с приходом пандемии абсолютное большинство работников и обучающихся были вынуждены перейти на удаленный режим, что стало мощным толчком для бизнеса⁴⁹ и привело к развитию множества решений в онлайн-формате. Улучшение технологий, введение новых методов проверки знаний, популяризация методов онлайн-связи. Многие люди, до этого не имевшие компьютерной техники, вынуждены были приобрести ее и научиться ей пользоваться.
3. Увеличение количества государственных программ, связанных с онлайн образованием и IT, открывает для SF Education значительные перспективы для развития. Это обеспечит доступ к финансовой поддержке, позволит расширить рынки и аудиторию, разработать новые специализированные курсы и программы, а также наладить сотрудничество с государственными и образовательными учреждениями.
4. Сейчас в обществе популяризируется идея «обучения на всю жизнь» . С развитием технологий все больше рядовых рабочих и работодателей понимают важность постоянного повышения квалификации. Только с помощью постоянного обучения у работников может быть актуальный набор навыков. Кроме того, онлайн-формат

⁴⁹ Статья Онлайн-образование (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3B29Jd> (дата обращения 18.05.2024)

обучения особенно подходит людям, работающим в удаленном формате, так как у них может не быть возможности записаться на различные курсы в очном формате по месту проживания.

5. Развитие технологий ML, AI, Big Data сможет повысить качество, эффективность образовательных продуктов компании и интерес к ним. Внедрение персонализации обучения, улучшение образовательного контента, расширение исследовательских и статистических возможностей может значительно укрепить конкурентную позицию компании и повысить ее уровень на рынке.

Угрозы (Т):

1. После начала военных действий в феврале 2022 года по отношению к России было применено множество санкций, что привело к сокращению количества международных партнерств между РФ, США и странами Европы. Кроме того, многие русскоязычные клиенты, проживающие за границей, потеряли возможность оплачивать курсы и другие образовательные услуги компании в связи с отключением SWIFT.
2. Снижение инвестиций в область образования представляет угрозу для компании. Это может привести к ограничению финансовых возможностей и реализации новых образовательных программ, нестабильности и повышению конкуренции. Компании придется придумывать и разрабатывать стратегии для поиска новых источников финансирования.
3. Усиление конкуренции в связи с насыщением рынка онлайн образования приносит трудности для компании, усложняет процесс привлечения и удержания клиентов. Требуются новые методики, разработки, улучшение образовательного контента и создание уникальных предложений.
4. Часть компаний и сервисов уже покинули РФ или их деятельность была ограничена. К ним относятся такие соцсети, как YouTube (в частности, рекламные вставки), Instagram, Facebook, Twitter, компании, с помощью продукции которых можно было создавать презентации (Canva, Figma, Adobe).
5. Частично была ограничена работа с программами Microsoft Office, что влияет как на уже существующие курсы «SF Education», обучающие работе с рядом их приложений, так и на внутреннюю работу компании. Кроме того, существует риск ухода еще больших компаний (например, Google и ее дочерних компаний).
6. В настоящее время законы, охраняющие авторские права, не поспевают за развитием искусственного интеллекта. Базы, на которых обучаются нейросети, чаще всего закрыты, отследить, откуда пришел контент, очень тяжело, а процесс обучения ИИ новому материалу относительно быстрый при работе с уже сформированной базой. Таким образом, люди могут опираться на защищенный авторским правом материал при обучении нейросетей, при этом обновлять его в соответствии с новой появляющейся информацией.

Третья глава: поэлементный SWOT-анализ

Поэлементная матрица SWOT

Основываясь на первичной матрице SWOT, мы составили поэлементную матрицу SWOT. Она формирует четыре группы различных стратегических альтернатив на базе соотнесения сильных, слабых сторон компании и возможностей, угроз макросреды. Таким образом, собираются следующие пары: Сильные стороны — Возможности (SO), Сильные стороны — Угрозы (ST), Слабые стороны — Возможности (WO), Слабые стороны — Угрозы (WT). Благодаря данному инструменту мы смогли сформулировать конкретные стратегические рекомендации для дальнейшего развития компании «SF Education».

Таблица 13. Поэлементная матрица SWOT.

	<p><u>Сильные стороны (S)</u></p> <p>S1: Конкурентоспособные цены.</p> <p>S2: Наличие мобильного приложения.</p> <p>S3: Дифференцированные форматы образовательных программ: модуль, курс, профессия, пакетное предложение.</p> <p>S4: Взаимодействие с международными институтами: FMI, ИВА, HISTES.</p> <p>S5: Приоритезация быстрой и эффективной помощи клиенту.</p> <p>S6: У пользователей сохраняется доступ к курсам, которые постоянно обновляются.</p> <p>S7: Фокус на обновлении предоставляемого материала, поддержании его качества.</p> <p>S8: Компания быстро адаптируется, создает новые курсы.</p> <p>S9: Узнаваемость бренда.</p>	<p><u>Слабые стороны (W)</u></p> <p>W1: Платформа для обучения не имеет единой структуры.</p> <p>W2: Отсутствие собственной платформы.</p> <p>W3: Отсутствие дополнительных платных образовательных услуг.</p> <p>W4: Нет онлайн-магистратуры совместно с ВУЗами.</p> <p>W5: Малое количество инновационных подходов к обучению.</p> <p>W6: Отсутствие продвинутых практик нетворкинга.</p> <p>W7: Отсутствие проектных работ и кейсов, основанных на бизнес-практике топовых компаний.</p>
<p><u>Возможности (O)</u></p> <p>O1: Сотрудничество с восточными странами (Китай, ОАЭ, Индия).</p> <p>O2: Увеличение количества</p>	<p>S5O5: Внедрение ИИ-технологий для ответа на простые однотипные вопросы клиентов.</p> <p>S8S9O1O4: Развитие курсов</p>	<p>W1W2O2O5: Разработка собственной онлайн-платформы курсов.</p> <p>W6O2O4: Создание онлайн среды для деловых знакомств,</p>

<p>информационных решений для реализации образовательной деятельности в онлайн формате.</p> <p>O3: Увеличение количества государственных программ, связанных с онлайн образованием и IT.</p> <p>O4: Тренд на онлайн-образование, саморазвитие, удаленный формат работы.</p> <p>O5: Развитие технологий ML, AI, Big Data.</p>	<p>совместно с восточными странами, направленных на подготовку специалистов для работы на общем рынке.</p> <p>S2O2O5: Дальнейшее улучшение пользовательского опыта при изучении материала на мобильных устройствах.</p>	<p>помощи в нахождении работников для стартапов. Создание командных практик на курсах.</p> <p>W3O2O4: Создание дополнительных платных услуг на курсах.</p>
<p>Угрозы (T)</p> <p>T1: Потеря партнеров и клиентов из Европы и США.</p> <p>T2: Снижение инвестиций в область образования.</p> <p>T3: Усиление конкуренции в связи с насыщением рынка онлайн образования. У сегмента EdTech в России высокие темпы роста.</p> <p>T4: Отключение и риски остановки деятельности иностранных IT платформ и сервисов (Discord, GitHub, SWIFT) в РФ.</p> <p>T5: Ограничение инструментария в связи с возможностью прекращения деятельности компаний в РФ.</p> <p>T6: Недостаточное государственное регулирование сохранения авторского права при обучении ИИ.</p>	<p>S5S7T6: Преодоление угрозы замены обучения ИИ с помощью гарантов персонализированной поддержки и качественного материала.</p> <p>S7S8T5: Создание курсов, обучающих пользователей работе с аналогами ушедших программ.</p> <p>S3S4S9T3: Противостояние появляющимся конкурентам с помощью преимуществ, связанных с масштабом организации и структурированностью учебных курсов.</p>	<p>W4T3: Разработка курсов онлайн-магистратуры совместно с университетами.</p> <p>W5T3T5: Развитие аналитики обучения и данных пользователей, внедрение ИИ чат-ботов.</p> <p>W7T1T3: Внедрение кейс-метода обучения в партнерстве с российскими компаниями.</p>

Таблица 14. Описание стратегических альтернатив поэлементной матрица SWOT.

Тип	Стратегическая альтернатива	Описание
-----	-----------------------------	----------

S5O5	Внедрение ИИ-технологий для ответа на простые однотипные вопросы клиентов.	<p>В современном мире люди склонны к быстрому решению технических вопросов. Большим недостатком является необходимость ждать ответа живого диспетчера на простой вопрос, который может решить искусственный интеллект.</p> <p>Данная стратегия уменьшит нагрузку на диспетчеров и менеджеров, позволит перенаправить финансы в более необходимые и важные части бизнеса. Также стратегия ускорит процесс решения проблем и вопросов у пользователей. Искусственный интеллект в разделе «справка» позволит получать доступную информацию и решение проблем моментально и с высокой точностью.</p>
S8S9O1O4	Развитие курсов совместно с восточными странами, направленных на подготовку специалистов для работы на общем рынке.	<p>Стремительная активизация торгово-экономических отношений России и стран Азии в 2022–2023 годах⁵⁰ предоставляет новое направление развития для онлайн обучения. Решение проблемы возросшей необходимости в квалифицированных сотрудниках, которые работают за границей, а также большого территориального пространства, которое требует охвата, является потенциальной стратегией для онлайн обучения. Мы предлагаем «SF Education» занять данную нишу, так как спрос на нее является высоким.</p>
S2O2O5	Дальнейшее улучшение пользовательского опыта при изучении материала на мобильных устройствах.	<p>На данный момент у «SF Education» существует приложение для работы на мобильных устройствах.</p> <p>Однако на текущий момент они перенесены автоматически, что создает несовершенства в итоговом продукте. В первую очередь необходимо адаптировать элементы, которые некорректно переносятся в мобильное приложение.</p> <p>Также, в связи с отсутствием разработанных элементов для самопроверки конкретно для мобильного формата, глубина практических заданий может отличаться. Необходимо создать ряд задач для закрепления, специально адаптированных для прохождения на мобильных устройствах (упрощение для интеграции). Особенно это касается курсов, сильно опирающихся на ПК (например, Python Academy). Кроме того, можно также ввести формат домашних заданий с проверкой.</p> <p>Необходимо грамотно внедрить технологии AI, предоставить пользователям доступ к мобильным ИИ помощникам для более комфортной работы. Данная система поможет пользователю быстрее ориентироваться внутри</p>

⁵⁰ Россия и Азия: Парадоксы новой реальности // Russian International Affairs Council [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/comments/rossiya-i-aziya-paradoksy-novoy-realnosti/> (дата обращения 23.05.2024).

		курса, находить ошибки в своих действиях, проверять правильность выполненной работы и отвечать на вопросы, основываясь на внутренние источники SF. ИИ ассистент будет выполнять функцию помощника, причем делать это он будет быстрее, эффективнее, качественнее и стандартизированнее, чем простой человек. Взаимодействие с ИИ может проходить в формате чата.
S5S7T6	Преодоление угрозы замены обучения ИИ с помощью гарантов персонализированной поддержки и качественного материала.	<p>В связи с развитием искусственного интеллекта становится возможным обращение к нейросетям с целью изучения определенного материала. Подобные ИИ поглощают огромное количество контента, а также способны отвечать на конкретные вопросы пользователя, разъясняя непонятные моменты, в чем опережают другие бесплатные формы изучения контента: видео на YouTube и различные учебники и самоучители.⁵¹ Однако материал, который рассказывают нейросети трудно курируется: устаревшая и/или заведомо ложная информация может попасть к пользователю.⁵²</p> <p>Таким образом, стратегия для «SF Education» заключается в использовании и улучшении своих сильных сторон: персонализированный подход к клиентам, готовность решать их проблемы, что поможет подчеркнуть человечность сервиса, а также поддержание качества и актуальности контента. Эти отличительные особенности можно имплементировать в рекламную кампанию при увеличении угрозы от ИИ (в ней же можно продемонстрировать недостоверность информации ИИ, которых обучали на больших объемах данных). Так, эту угрозу удастся минимизировать, а также получится привлечь покупателей, которые до этого могли не понимать, в чем преимущество онлайн-курсов над беседой с нейросетью на те же темы.</p>
S7S8T5	Создание курсов, обучающих пользователей работе с аналогами ушедших программ.	В связи с изменениями в политической обстановке существует риск ухода компаний, которые выпускают определенный инструментарий, необходимый для работы во многих направлениях. Среди них как Excel, так и другие программы, используемые во многих

⁵¹ 7 Examples of AI Misuse in Education // Inspira [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inspera.com/ai/examples-of-ai-misuse-in-education/> (дата обращения 23.05.2024).

⁵² Artificial Intelligence (AI) and Information Literacy // University of Maryland Libraries [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lib.guides.umd.edu/c.php?g=1340355&p=9880574> (дата обращения 23.05.2024).

		<p>областях. При растущем риске или де-факто отключении, «SF Education» может изучить программы-аналоги и оперативно создать курсы по ним. В таком материале будут заинтересованы как работодатели, которым будет необходимо в кратчайшие сроки научить сотрудников работать в другой среде, так и отдельные пользователи, которые могут быть заинтересованы в развитии своих навыков с официальным подтверждением компетентности. Таким образом, компания получит преимущество за счет создания уникального курса, что значительно увеличит прибыль.</p>
S3S4S9T3	<p>Противостояние появляющимся конкурентам с помощью преимуществ, связанных с масштабом организации и структурированностью учебных курсов.</p>	<p>Так как рынок дополнительного онлайн образования имеет низкие входные барьеры, значительная часть игроков являются небольшими стартапами, которые могут позволить снижение цен для привлечения клиентов, что переманит к себе часть покупателей. Но компания может противодействовать этой угрозе за счет своего большого портфолио различных узконаправленных курсов, которые ведут профессионалы своего дела с опытом в индустрии. Еще молодой платформе онлайн-курсов будет трудно конкурировать с разнообразием качественных программ.</p> <p>Для этого направления может быть предложена стратегическая альтернатива, связанная с модификацией рекламной стратегии. Так как курсы на платформе узкопрофильные, рекомендация пользователю конкретного курса на основе его последних поисковых запросов или активности в социальной сети будет крайне полезно. Для этого «SF Education» будет необходимо составить карту ключевых слов для каждой онлайн-программы. В случае же менее конкретных запросов, можно найти пересечения в картах конкретных курсов по частотности, создать для этих слов объединяющее словосочетание с помощью ИИ, а затем предложить пользователю рекламное объявление с текстом «На тему N нашлось M программ». Также можно создать уникальный ключ в ссылке, прикрепленной к рекламе, который вел бы на страницу с перечислением всех подходящих пользователю курсов с кратким описанием каждого. Подобная таргетированная реклама раскроет</p>

		множество узкопрофильных программ, а также сможет выделить «SF Education» на фоне конкурентов.
W1W2O2O5	Разработка собственной онлайн-платформы курсов.	<p>В 2020 году началось ускоренное развитие онлайн обучения, что привело к увеличению количества информационных решений для реализации образовательной деятельности в онлайн формате. Вследствие чего создание собственной онлайн платформы стало более доступным.</p> <p>Данная стратегия улучшит качество подачи материала, сделает «SF Education» независимым от изменений в политике других платформ, даст доступ к новому функционалу и развитию технологий обучения, так как будут отсутствовать ограничения, введенные работниками чужой платформы, а также большая защищенность внутренних данных, в силу ненужности предоставления информации третьим лицам.</p>
W6O2O4	Создание онлайн среды для деловых знакомств, помощи в нахождении работников для стартапов. Создание командных кейсов/проектов на курсах.	<p>Одной из главных проблем онлайн обучения является отсутствие нетворкинга. Данная стратегия предлагает две ветки решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие рабочих связей является неотъемлемой частью профессионального роста. Создание онлайн среды для деловых знакомств (сайт/приложение/бот в тг) поможет ученикам и выпускникам найти коллег в своей профессиональной среде. 2. Командная работа является одним из основополагающих умений в профессиональной сфере. Создание командных практик (решение кейсов, создание небольших проектов в рамках курса) поможет учащимся развить необходимые навыки для дальнейшей работы с коллегами. Курсы, в которых будет использоваться данная стратегия, будут иметь большой спрос среди клиентов, что покроет затраты на реализацию.
W3O2O4	Создание дополнительных платных услуг на курсах.	<p>Данная стратегия увеличивает доходность компании из-за желания пользователя получить максимально возможный набор теории/практики не покупая более одного курса.</p> <p>В «SF Education» пользовательский опыт клиентов имеет низкую персонализацию. Компания не предоставляет возможности модификации курсов в зависимости от</p>

		<p>нужд клиентов, что снижает индивидуальность подхода к изучению материала.</p> <p>Стратегия заключается в создании дополнительных платных услуг, таких как: личный куратор (человек, к которому в любое время может обратиться клиент с организационными вопросами/вопросами по изучаемому материалу/за поддержкой), проектная работа в группах во время/по окончании обучения для практики и для резюме, дополнительный блок заданий для отработки практических навыков, блок с более узкоспециализированной информацией по изучаемому направлению (например, блок по применению изученного материала в определенной индустрии).</p>
W4T3	Разработка курсов онлайн-магистратуры совместно с университетами.	<p>Такие курсы совместно с университетами могут совмещать гибкий подход и классическое образование. Такое решение выделит продукт на рынке за счет кредита доверия к университету и стандартной системе образования. Многие университеты уже создали онлайн магистратуры совместно с сервисами онлайн-курсов, поэтому стратегия может быть реализуема.</p> <p>Также данная стратегия позволит улучшить узнаваемость компании среди студентов и выйти на новую платежеспособную аудиторию (средний возраст студента онлайн-магистратуры — 35 лет, опыт работы от 10 лет⁵³). Студенты магистратуры с большой вероятностью купят курсы ДПО в будущем у платформы, на которой получали высшее образование.</p> <p>Для реализации стратегии необходимо провести исследования для ответа на 2 вопроса: какая тема из профильных для «SF Education» будет наиболее востребована как онлайн-магистратура и с каким университетом стоит создавать магистратуру. После этого начать разработку материала, системы контроля изучения материала, составлению экзаменов.</p>
W5T3T5	Развитие аналитики обучения и данных пользователей, внедрение ИИ чат-ботов.	<p>Развитие аналитики обучения и данных пользователей, внедрение ИИ чат-ботов улучшит взаимодействие со студентами, персонализации обучения и повышения общей эффективности образовательного процесса.</p> <p>Аналитика обучения позволит собирать и анализировать данные о поведении и успехах</p>

⁵³ Что такое онлайн-магистратура // Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/8-voprosov-ob-onlaynmagistrature/> (дата обращения 23.05.2024)

		<p>студентов, что позволит выявлять их потребности и слабые места. Это позволит персонализировать обучение, предлагая студентам индивидуальные задания и материалы, соответствующие их потребностям и уровню знаний. Внедрение ИИ чат-ботов дополнит этот процесс, обеспечивая студентам доступ к информации и поддержке в реальном времени. Чат-боты смогут отвечать на вопросы, помогать в решении проблем и предлагать дополнительные материалы для изучения. В итоге, эти меры позволят создать более индивидуализированную и эффективную образовательную среду. Компании следует разработать и внедрить соответствующую инфраструктуру, обеспечивающую сбор, анализ и использование данных обучения.</p>
W7T1T3	<p>Внедрение кейс-метода обучения в партнерстве с российскими компаниями.</p>	<p>Внедрение кейс-метода обучения в партнерстве с российскими компаниями повысит практическую ценность образовательных программ, предлагаемых компанией.</p> <p>Клиенты смогут обучаться на примерах реальных бизнес-ситуаций, применять полученные знания на практике, устанавливать новые деловые связи и работать в команде.</p> <p>Предлагая программы, основанные на реальных кейсах, компания сможет еще больше выделиться на фоне конкурентов. А совместная работа с российскими компаниями укрепит и расширит сеть деловых контактов, создаст больше возможностей для сотрудничества с отечественными партнерами.</p> <p>Для успешного внедрения кейс-метода обучения в партнерстве, компании необходимо выполнить ряд шагов. Потребуется наладить партнерские отношения с ведущими предприятиями в России, создать и адаптировать учебные программы, внедрив в них разработанные кейсы и развивать платформы для нетворкинга, включая онлайн-встречи и онлайн-сообщества, способствуя тем самым активному обмену опытом и укреплению деловых отношений между участниками и партнерами.</p>

Ключевые стратегические альтернативы

На основе проведенных анализов и использованных инструментов, мы выделили четыре основные стратегические альтернативы, которые наша команда считаем наиболее приоритетными для компании «SF Education». Чтобы оценить их потенциал, мы рассмотрели шаги внедрения стратегий, какие ресурсы требуются для их реализации, как клиент будет взаимодействовать с нововведением и какие ожидаются результаты.

W7T1T3 — Внедрение кейс-метода обучения в партнерстве с российскими компаниями.

Пошаговый план внедрения стратегической альтернативы:

1. Анализ и оценка текущего состояния, постановка целей.

Нужно провести анализ текущих учебных программ и методик обучения и оценить потребности студентов и преподавателей. Сформулировать цели внедрения кейс-метода обучения, опираясь на результаты анализа.

2. Исследование и выбор компаний-партнеров.

Нужно определить критерии, которые «SF Education» считает важными для партнерства (область деятельности компании, опыт в создании кейсов, репутация на рынке). Затем составить список потенциальных российских компаний, соответствующих этим критериям, провести более детальный анализ каждой компании и понять степень заинтересованности в партнерстве.

3. Установление контактов и проведение переговоров.

Компании нужно связаться с руководителями потенциальных компаний-партнеров для выяснения интереса к сотрудничеству и обсудить детали сотрудничества, включая форматы проведения кейсов, возможность участия сотрудников компаний в образовательном процессе и т. д.

4. Разработка и адаптация учебных программ.

На данном этапе нужно разработать или адаптировать учебные программы, образовательные блоки с учетом использования кейс-метода обучения. Определить курсы, наиболее подходящие для внедрения кейс-метода, и разработать соответствующие учебные материалы.

5. Обучение преподавателей и студентов.

Нужно обучить преподавательский состав и провести тренинги и мероприятия для них по использованию кейс-метода, разработать методические материалы для преподавателей. А также нужно провести эксперимент и ввести студентов в методику работы с кейсами через вводные занятия и материалы.

6. Интеграция кейсов в учебный процесс.

«SF Education» нужно включить разработанные кейсы в учебные программы и начать проведение занятий с использованием кейсов. Также важно получить обратную связь от студентов и преподавателей.

7. Сбор данных и мониторинг.

Компании важно проводить регулярный мониторинг и оценку эффективности использования кейсов, анализировать успеваемость студентов. Продолжать развитие и обновление кейсов в сотрудничестве с компаниями-партнерами.

8. Масштабирование и развитие.

SF Education стоит продолжить на данном этапе поиск и привлечение новых компаний-партнеров, расширить тематику и количество кейсов.

Какие ресурсы необходимы:

Человеческие ресурсы:

1. Сотрудники, ответственные за установление контактов и переговоры с компаниями-партнерами.
2. Специалисты по разработке учебных программ и методических материалов.
3. Эксперты, способные обучить преподавательский состав в использовании кейс-метода обучения.

Финансовые ресурсы:

1. Финансирование проведения исследований, подготовки материалов, обучения преподавателей и студентов, а также мониторинга и оценки результатов.
2. Бюджет на проведение переговоров и заключение партнерских соглашений с компаниями-партнерами.

Информационные ресурсы:

1. Информация о текущих учебных программах и методиках обучения, а также о потребностях студентов и преподавателей.
2. Информационная база данных о компаниях-потенциальных партнерах и их деятельности.

Технологические ресурсы:

1. Платформа для проведения онлайн-обучения и вебинаров для преподавателей и студентов.
2. Доступ к программным средствам для разработки учебных материалов и кейсов.

Маркетинговые ресурсы:

1. Маркетинговые стратегии для привлечения новых компаний-партнеров и студентов на образовательные программы, где применяется кейс-метод обучения.

Организация работы команды включает назначение ответственных лиц, координирующих каждый этап выполнения задач. Они анализируют текущие образовательные программы и устанавливают связь с партнерами. Для поддержания проекта также требуется финансирование на проведение обучающих мероприятий, маркетинговых активностей, поддержку онлайн-платформы для обучения и другие нужды. Что касается продолжительного вклада, преподавательский состав должен постоянно обучаться и развиваться, чтобы поддерживать уровень квалификации и адаптироваться к изменениям. Также важно часто обновлять образовательные материалы и следить за тенденциями в образовательном мире. Требуется постоянное финансирование для роста актуальности учебных программ и поддержки партнерских отношений.

Пользовательский сценарий:

Студент «SF Education» принимает участие в образовательной программе, где используется кейс-метод обучения. Он изучает кейсы, обсуждает их с преподавателями и другими студентами, а также решает задачи, основанные на реальных сценариях из бизнеса. Тем самым, он получает ценный практический опыт и строчку в портфолио.

Например, студент, обучающийся на образовательной программе «Цифровой финансовый директор», сможет применять знания на практике, анализируя реальные бизнес-кейсы, такие как оптимизация финансовых процессов в компании или разработка стратегии цифровой трансформации финансового отдела. В партнерстве, например, с Газпром Нефть студентам будут предоставлены кейсы, связанные с управлением финансовыми потоками в энергетической отрасли и внедрением инновационных технологий для повышения эффективности и устойчивости бизнеса. Также они смогут получить обратную связь от самой компании-партнера и добавить в свое резюме информацию об опыте.

Потенциальный эффект (Ожидаемые результаты):

Развитие данной стратегической альтернативы может положительно повлиять на «SF Education». Она может возместить потери партнеров путем сотрудничества с новыми российскими компаниями. Также применение кейс-метода обучения выделит на рынке и повысит конкурентоспособность компании. Студенты «SF Education» получают значительную пользу от внедрения данной методики. Они смогут применять теоретические знания на практике, анализируя реальные бизнес-кейсы и разрабатывая стратегии решения проблем. Применение кейс-метода обучения может привести к увеличению числа клиентов и качества образовательных продуктов, что увеличит доходы компании. Кроме того, партнерские отношения с российскими компаниями для разработки кейсов могут стать дополнительным источником прибыли, открывая новые финансовые возможности для «SF Education». Компании смогут использовать эти кейсы, например, для повышения квалификации своих сотрудников, что создаст взаимовыгодное сотрудничество и укрепит позиции «SF Education» на рынке. Таким образом, внедрение кейс-метода обучения принесет значительную пользу как студентам, так и компании, улучшая финансовое состояние «SF Education», увеличивая клиентскую базу и усиливая конкурентоспособность на рынке.

W6O2O4 — Создание онлайн среды для деловых знакомств, помощи в нахождении работников для стартапов. Создание командных практик.

Пошаговый план внедрения стратегической альтернативы:

1. Создать среду для общения людей по внеучебным вопросам. Она будет помогать находить людей по профессиональным/деловым интересам, предлагать развитие коммуникации.

При регистрации нужно будет указать общие данные (такие как место работы, курс обучения, цели обучения, профессиональные интересы, достижения, не против ли человек личной встречи, тп). Сбор таких анкет должен проводиться как среди учащихся одного конкретного направления обучения, так и среди всех курсов (то есть всех учащихся «SF Education»). Анкета будет действительна до конца времени обучения студента, после чего у него будет выбор: удалить аккаунт или сохранить активный статус. Важно, что возможности удаления и редактирования своей анкеты должны быть доступны в любой момент времени.

Телеграмм-бот — самая оптимальная реализация такой среды знакомств.

2. Ввести командные проекты нетворкинга людей и получения опыта работы в команде в новой области.

Для повышения уровня нетворкинга и социальной приспособленности пользователей нужно вести командные проекты, которые дадут возможность как применить полученные знания на практике, так и получить опыт командного взаимодействия. Проекты эти можно организовывать как между людьми одной образовательной программы (например, командный IT-проект, в который входят только учащиеся IT-курсов), так и между разными группами (например, создание собственной игровой организации, для которой ученик курса «Главный бухгалтер» оформит всю отчётность; ученик курса «Бэкенд-разработчик» напишет фин-теховские модули; ученик курса «Аналитик данных» сформулирует и проверит гипотезы (на автоматически сгенерированных данных). Симулируется работа небольшой организации, участники которой смогут попробовать на практике свои знания).

Какие ресурсы необходимы:

1. Разработка бота, тестирование, внедрение:

Для разработки решения нужен один или несколько специалистов, которые по составленному ТЗ создадут телеграмм-бота.

Необходимый функционал: создание / обновление / удаления профиля, подбор деловых знакомств через теги, поисковые запросы; автоматизированное отслеживание активных и неактивных пользователей.

Финансовые ресурсы: Разработку телеграмм бота можно заказать у специальных компаний, одна из них — snptech.ru. Цена разработки будет около 30.000Р – 50.000Р. Цена поддержки — 80.000Р/год.

Разработка собственным штатом может оказаться дешевле, но в долгосрочной перспективе: цена разработки может увеличиться, однако цена поддержки бота снизится.

Человеческие ресурсы: при создании онлайн среды собственным штатом будут задействованы сотрудники компании (2-4 человека), что замедлит развитие платформы по другим технологическим направлениям.

Маркетинговые ресурсы: Маркетинговые стратегии для привлечения новых клиентов, направленные на распространение информации о развитии нетворкинга в компании, а также на его пользу для развития карьеры.

2. Введение командных проектов:

Финансовые ресурсы: для реализации придётся заплатить сотруднику за создание самого кейса — проработки списка задач всех участников команды, обоснование практической пользы от выполняемой работы. Этим могут заниматься разные люди, ответственные за разные курсы обучения. Финальный кейс должен включать в себя полный Customer Journey Map для каждого из участников проектной работы. Список всех тем, которые должен знать каждый участник. Обоснование пользы командного проекта для каждого из его участников. Также для каждой команды может понадобиться ментор, который будет отслеживать процесс выполнения командного проекта. От количества групп (и, соответственно, количества менторов) будет зависеть, сколько денег потребуется на реализацию идеи, так как основной тратой является заработная плата сотрудникам.

Человеческие ресурсы: Сотрудники, разрабатывающие кейсы, и менторы, курирующие проектную работу учащихся.

Маркетинговые ресурсы: Маркетинговые стратегии для привлечения новых клиентов, направленные на распространение информации о развитии нетворкинга в компании, а также на его пользу для развития карьеры.

Так как для всех участников курса может быть сложно сформировать команду (дорого содержать большое количество менторов, слишком много учеников на одном курсе и слишком мало на другом (команда для проекта набирается из этих двух направлений)), можно ввести рейтинговую разбалловку, и предоставлять проект с личным ментором только если учащийся окажется в верхних строчках рейтинга по курсу.

Ввод системы рейтинга не будет трудоемким: таблица кто сделал раньше всех большее количество домашних заданий на лучший бал.

Самый тяжелый и трудоемкий процесс — составление кейсов и найм менторов.

Пользовательский сценарий:

После поступления на курс клиент имеет возможность создать свою анкету на онлайн среде для деловых знакомств, а далее просматривать чужие, выбирая людей, с кем хотелось бы начать общение. Благодаря фильтрам поиска, а также удобству платформы этот процесс будет менее энергозатратен и, при использовании ботов в социальных сетях, доступен в любое время и в любом месте. Получение новых деловых связей является полезным и желанным для клиентов.

Командные практики будут частью обучения и базироваться в рамках онлайн платформы, что не создаст трудностей для клиента. Контролировать процесс работы будет ментор, что сделает практику более структурированной и комфортной для пользователя. Добавление рейтинговой системы поможет отобрать более способных, ответственных и имеющих желание принять участие в кейсах учащихся, что поможет собрать людей примерно одного уровня в команды. Данная практика будет не только интересна для клиента, но и полезна: поможет развить необходимые навыки командной работы, а также расширить круг знакомств в профессиональной сфере.

Потенциальный эффект (Ожидаемые результаты):

Реализация данной стратегии устранил один из главных недостатков онлайн обучения — отсутствие общения и взаимодействия между сокурсниками, что даст «SF Education» сильное конкурентное преимущество. Постоянная техническая поддержка онлайн среды, а также создание, обновление и добавление групповых практик на курсах несет большие издержки, но система рейтинга не только их сократит, но и повысит вовлеченность клиентов в образовательный процесс. Как следствие — увеличение уровня знаний учащихся, расширение их профессиональных связей благодаря общению внутри курса, а также приобретение навыков командной работы. Процент трудоустройства выпускников SF Education возрастет, что поднимет компанию в рейтинге, а также привлечет новых клиентов (в особенности тех, кто избегал онлайн обучения из-за недостатка общения с другими учащимися).

S7S8T5 — Создание курсов, обучающих пользователей работе с аналогами ушедших программ.

Пошаговый план внедрения стратегической альтернативы:

1. Выявление направления развития.

Проанализировать текущий каталог курсов, а также отдельные области рынка, чтобы понять, какие именно продукты будут пользоваться спросом. Выявить, какие конкретно программы используются в сфере, какие существуют аналоги.

2. Выявить наилучший среди аналогов.

Для каждой из заменяемых программ (Excel, Power BI, Powerpoint и так далее) необходимо подготовить сводную таблицу программ аналогов. Потребуется выявить ключевые факторы успеха для каждой программы (например, возможность работать с данными определенного формата, создавать конкретные виды диаграмм и так далее), а затем, протестировав каждую из программ проставить оценки по критериям.

3. Обучение сотрудников.

После выявления программ, по которым будут созданы курсы, необходимо обеспечить хорошее качество преподаваемого материала. Для этого необходимо сначала перенести карту обучения с изначальных курсов ушедших аналогов, то есть адаптировать материал, который преподавался ранее, на текущие реалии, а затем либо перевести часть сотрудников, ответственных за прошлые курсы, на новые программы, либо нанять дополнительный персонал.

4. Маркетинг.

Необходимо вложиться в маркетинговую составляющую, чтобы привлечь внимание людей, заинтересованных в получении навыков работы с программами-аналогами. Кроме того, можно сделать рассылку на почту людям, прошедшим курсы по ушедшим программам ранее.

Какие ресурсы необходимы:

Человеческие ресурсы:

1. Специалисты, ответственные за создание учебных материалов.
2. Эксперты, которые смогут проверять практические задания, выполненные обучающимися.

Финансовые ресурсы:

1. Финансирование исследования рынка и выявления наиболее перспективных программ, разработки учебных материалов, обучения преподавателей и приобретения лицензий на программы, если они нужны.
2. Бюджет для создания штата преподавателей и экспертов, проверяющих работы учащихся. (Бюджет для переквалификации текущего штата, на выбор компании). Примерно 3–4 человека.

Информационные ресурсы:

1. Информация о текущих учебных программах и методиках обучения, а также о потребностях студентов и преподавателей.
2. Информационная база данных о компаниях-потенциальных партнерах и их деятельности.

Технологические ресурсы:

1. Доступ к программам, для которых создаются обучающие материалы.

Маркетинговые ресурсы:

1. Повторные предложения для корпоративных и частных клиентов, которые до этого были заинтересованы в ушедших программах. Создание рекламы и других маркетинговых стратегий для привлечения новых клиентов.

Большая часть работы придется именно на начальный этап создания продукта: переобучение сотрудников, создание учебных материалов. Впоследствии придется вкладываться лишь в продолжение разворачивания маркетинговых стратегий и поддержания штата, отвечающего за ответы на вопросы пользователей по материалам курса и проверки практических заданий.

Пользовательский сценарий:

После покупки курса пользователя ждет лекционный материал, который будет необходимо посмотреть в первую очередь. Каждый видеоролик обозначен ключевыми словами и таймкодами на определенные темы. Кроме того, к каждой подтеме прикреплен небольшой квиз, который поможет в закреплении материала. После освоения теоретической части пользователю представится возможность пройти практическое задание (их может быть несколько, в зависимости от размеров самого упражнения и пройденного материала), которое впоследствии будет проверено экспертом с предоставлением фидбека. Кроме того, ученик может обратиться с возникающими вопросами в чат, где его проконсультируют.

Потенциальный эффект (Ожидаемые результаты):

При создании таких курсов «SF Education» получит уникальное преимущество, ведь на текущий момент обучающие программы по аналогам ушедших программ не распространены. Компания может привлечь как частных, так и юридических лиц, которые хотят обучиться/обучить сотрудников работе с продуктами-аналогами.

Так как в связи с санкциями из РФ уходит все больше компаний, подобная стратегия развития может оказаться крайне прибыльной при изменениях в индустрии ПО.

W4T3 – Разработка курсов онлайн-магистратуры совместно с университетами.

Пошаговый план внедрения стратегической альтернативы:

1. Анализ отдельного сегмента рынка EdTech — онлайн-магистратуры. Выделение направления создаваемой онлайн-магистратуры.

На данный момент существует множество EdTech компаний, которые создали свои программы онлайн-магистратур совместно с российскими ВУЗами. Так как «SF Education» предлагает новый продукт (новый курс) для нового рынка (аудитория курсов онлайн-магистратуры отличается от аудитории рынка обычного ДПО. «SF Education» сейчас нет в списке участников рынка онлайн-магистратуры⁵⁴), следуя матрице Ансоффа нужно использовать стратегию диверсификации — поиска не затронутых конкурентами тем высшего образования.

2. Анализ российских ВУЗов и выход на их представителей, переговоры.

⁵⁴ 9 площадок с дистанционной магистратурой в России // Journal Tinkoff [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/list/online-masters/#two> (дата обращения 23.05.2024).

Необходимо найти университет, в партнерстве с которым будет создана онлайн-магистратура. Этот процесс включает в себя переговоры с представителями ВУЗов, согласование цен, сроков работ и взаимных обязательств. Выбранный университет должен иметь направления обучения (а также преподавательский состав, который сможет участвовать в создании курса) в области выбранного ранее направления онлайн-магистратуры. Также этот университет должен быть узнаваемым, обладать кредитом доверия у будущих студентов.

3. Составление программы обучения и подготовка образовательных материалов, согласование использования материалов ВУЗа с поставщиком платформы курсов — GetCourse.

После решения юридических сторон с ВУЗом нужно составлять программу, учебные материалы, подготавливать экзамены для студентов, выделять преподавателей для сопровождения учебного процесса и проверки домашних заданий. Все эти действия должны быть профинансированы ВУЗом и «SF Education» в оговоренном заранее соотношении.

Так как весь составленный материал будет выложен на площадку GetCourse, возможно, сервис потребует редактуру/цензуру образовательных материалов.

4. PR-кампания нового онлайн-курса.

Важно провести PR-кампанию для привлечения пользователей к новому курсу. Это требует маркетинговых исследований: где лучше всего размещать рекламу, какая реклама привлекает большее количество клиентов, нужно ли ВУЗу рекламировать программу с его участием.

Какие ресурсы необходимы:

Человеческие ресурсы:

1. Менеджеры по коммуникации с ВУЗами: ведение переговоров и заключение юридических договоров.
2. Маркетологи: анализ рынка онлайн-магистратур и исследования рейтинга доверия у ЦА к ВУЗам.
3. Преподаватели «SF Education»: составление и редакция образовательных материалов, проведение лекций, проверка домашних заданий, сопровождение студентов при прохождении курса.
4. Техническая поддержка курса: техническая организация курса, которая включает мониторинг успеваемости и, при необходимости, отчисление учащихся, решение технических проблем с платформой, помощь клиенту при оплате.

Финансовые ресурсы:

1. Зарплаты приглашенным преподавателям: за все проведенные лекции, проверки домашних заданий, составленные образовательные материалы нужно платить преподавателям.
2. Зарплаты менеджерам по коммуникации с ВУЗами: менеджеры должны иметь в том числе и юридическое образование для качественного составления условий партнёрства.
3. Финансирование размещения нового курса у поставщика «SF Education» — GetCourse.
4. Бюджет на создание нового сайта-превью для курса онлайн-магистратуры на официальном сайте «SF Education».

Технологические ресурсы:

1. Платформы для разработки веб-страницы с описанием курса.
2. Платформы для проведения лекций.
3. Платформы для загрузки студентами и проверки преподавателями домашних заданий (если функционала GetCourse будет недостаточно для комфортной работы).
4. Сервисы для проведения прокторинга студентов во время элементов контроля.
5. Сервис-антиплагиат.

Маркетинговые ресурсы:

1. Размещение таргетированной и контекстной рекламы (Яндекс.Директ, VK.Реклама).
2. Мероприятие в ВУЗе-партнере, посвященное открытию программы: приглашение преподавателей и будущих студентов.
3. Телеграм-блог о курсе.

Пользовательский сценарий:

В онлайн-магистратуре может быть заинтересован человек, уже завершивший бакалавриат в традиционном очном формате. Такой клиент уже проработал некоторое количество лет и теперь понимает, что он хочет углубить свои знания в области, а также хочет обучаться фундаментально, не только изучая практико-ориентированные задачи. Однако он работает далеко от больших городов, его должность не позволяет переезды. В таком случае он обратит свое внимание на онлайн-магистратуры, которые удовлетворяют всем его требованиям.

Обучение будет проходить в онлайн формате, который предусматривает предоставление образовательных материалов без необходимости посещать библиотеки и забирать учебную литературу напрямую. Также онлайн формат обладает существенно повышенной гибкостью по сравнению с традиционным очным: лекции записываются, нет строгого контроля посещаемости. Также ключевым фактором при выборе онлайн-магистратуры может быть именно гибкий график, так как многие пользователи онлайн-образования подстраивают свою учебу под график работы.

По итогам обучения в онлайн-университете пользователь получит диплом, равноценный диплому о завершении полноценной магистратуры, что может повысить востребованность компании на рынке труда. Кроме того, клиент завершит обучение, получив проработанные фундаментальные знания.

Потенциальный эффект (Ожидаемые результаты):

Сотрудничество с ВУЗом может повысить престиж «SF Education». Таким образом, онлайн-университет может привлечь более широкую ЦА, людей, ранее не заинтересованных в услугах компании из-за недоверия к несвязанной с ВУЗами образовательной организации.

Также целевая аудитория ДПО и магистратуры разнится из-за разных ценовых категорий, к которым они принадлежат, требуемых временных затрат, а также требований к уровню завершеного образования.

Сотрудничество с университетами также способствует повышению узнаваемости, так как ВУЗ, с которым «SF Education» будет взаимодействовать уже обладает определенным уровнем информационного присутствия.

В информационном обществе повышение квалификации становится все более распространенным в связи с постоянно развивающимися технологиями. Пользователь, проучившись в онлайн-магистратуре, может впоследствии вернуться к «SF Education» за

другими курсами по профессиональной переподготовке. Таким образом, «SF Education» может расширить свою лояльную аудиторию.

Еще один эффект — привлечение более платежеспособной аудитории. В магистратурах чаще заинтересованы люди, проработавшие уже некоторое количество людей и имеющие стабильный доход.

Заключение

Наша команда выполнила комплексный анализ компании «SF Education», на основе которого мы создали ряд стратегических альтернатив, выделив среди них наиболее перспективные. Для этого мы выполнили определенные задачи, каждая из которых помогла нам в изучении макро- и микросреды, которые окружают организацию.

1. Мы собрали и структурировали информацию о компании, которую впоследствии использовали при дальнейшем анализе организации. Основными источниками информации послужили сайт компании, различные статьи и исследования в открытом доступе, а также интервью с представителем компании.
2. Проанализировав факторы внешней среды с помощью анализов пяти конкурентных сил Портера и PESTEL, мы смогли оценить, какие возможности и угрозы предстанут перед сферой дополнительного онлайн-образования в ближайшее время, каковы будут динамики их развития, влияние на компанию. Мы смогли выявить, какие факторы наиболее значимы для развития «SF Education». Было выявлено, что компания зависима от изменений в доступности ПО, на нее положительно влияет развитие различных государственных программ по поддержке малого и среднего бизнеса, а также развитие AI, ML и Big Data, однако ей может угрожать неправомерное использование ИИ в связи с отсутствием многих законов о защите интеллектуальной собственности в этой области. По итогам анализа пяти конкурентных сил Портера были выявлены высокая степень угрозы из-за внутриотраслевой конкуренции, а также сильная зависимость от поставщиков в связи с отсутствием собственной платформы для организации учебной деятельности.
3. Рассмотрев рынок со стороны потребителя, мы определили ключевые факторы успеха. Таким образом, мы смогли понять, какие особенности больше всего привлекают потенциальных покупателей. Также мы выявили конкурентов в области, рассмотрели обгоняют они или уступают «SF Education» в рамках выделенных ранее КФУ. На основе этого анализа мы выделили как сильные стороны — среди них конкурентоспособные цены, дифференцированные форматы образовательных программ, сохранение доступа к курсам для пользователей, так и слабые — отсутствие собственной платформы, изъяны в ней, недостаток уникальных конкурентных преимуществ.
4. Воспользовавшись результатами из предыдущих пунктов, мы выявили все факторы для первичной SWOT-матрицы. Именно на основе этого анализа мы предлагали определенные пути развития для компании. Нами было предложено множество стратегических альтернатив по каждому из пересечений SO, ST, WO, WT, однако для более подробного раскрытия мы остановились на четырех, которые посчитали наиболее перспективными. Все они направлены на эффективное использование сильных сторон компании и нивелирование слабых для улучшения компании, укрепления ее положения в сфере дополнительного онлайн-образования. Мы предложили «SF Education» ряд стратегий, нацеленных на добавление нового функционала в процесс обучения, а также на создание уникальных курсов.

Мы смогли выполнить все названные в начале работы задачи, которые помогли нам достичь изначально поставленной цели — выполнить полный анализ компании, а также

найти, выделить и раскрыть стратегические альтернативы, которые будут актуальны для «SF Education».

Список использованной литературы

1. How sudden censorship can increase access to information // American Political Science Review. Cambridge University Press [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/how-sudden-censorship-can-increase-access-to-information/A913C96E2058A602F611DFEAC43506DB> (дата обращения 15.03.2024).
2. Как российские вузы привлекают иностранных абитуриентов // Российский совет по международным делам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rsr-online.ru/news/2024/3/26/kak-rossijskie-vuzy-privlekayut-inostrannyh-abiturientov/> (дата обращения 15.03.2024).
3. Объем венчурных инвестиций в России за 2023 год достиг исторического минимума // Frank Media. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://frankmedia.ru/157475> (дата обращения 15.03.2024).
4. Зарубежные облачные и сетевые сервисы, службы и платформы, которые могут быть заблокированы в РФ // Habr. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/701882/> (дата обращения 15.03.2024).
5. Microsoft ограничит на территории России доступ к 50 продуктам // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/20287331?ysclid=lwvxzd15p597992226> (дата обращения 15.03.2024).
6. Чем грозит отключение России от SWIFT? // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/13848931> (дата обращения 15.03.2024).
7. Карты «Мир» прекратят работу в Киргизии // Ведомости [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2024/04/02/1029468-karti-mir-prekratyat-rabotu-kirgizii> (дата обращения 15.03.2024).
8. Уровень безработицы в России по итогам 2023 года стал рекордно низким // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2024/65c3e1bb9a7947dd59d62ed4> (дата обращения 16.03.2024).
9. Госпрограммы поддержки малого бизнеса — 2024 // Контур [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4710> (дата обращения 16.03.2024).
10. Прогноз экономического развития России на 2024 год // Журнал Tinkoff [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/prognoz-2024/> (дата обращения 16.03.2024).
11. Росстат оценил рост экономики и доходов россиян в 2023 году // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/07/02/2024/65c398189a7947c3b02e713b> (дата обращения 16.03.2024).
12. Отношение к онлайн-образованию в России: исследование // Foxford Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://media.foxford.ru/news/home-otnoshenie-k-onlayn-obrazovaniu-v-rossii-issledovanie> (дата обращения 16.03.2024).
13. Непрерывное обучение как главный тренд образования будущего // RBC Trends [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5eb9cc339a79471380ca55f9> (дата обращения 16.03.2024).
14. Опрос «Работы России»: большинство опрошенных работодателей приветствуют инициативу сотрудников к переобучению // Онлайн инспекция [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn--80akibcicpdbetz7e2g.xn--p1ai/news/show/2100> (дата обращения 16.03.2024).
15. Опрос: что россияне думают о необходимости высшего образования? // Российская газета [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2020/06/16/opros-chto->

- rossiiane-dumaiut-o-neobhodimosti-vysshego-obrazovaniia.html (дата обращения 16.03.2024).
16. The Synergy of Big Data and AI // Saiwa [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://saiwa.ai/blog/big-data-and-ai/> (дата обращения 01.06.2024).
 17. Что помогает вовлекать сотрудников в обучение: опыт мирового и российского EdTech // Сбер Университет с. 34–36 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3AzyxU> (дата обращения 17.03.2024).
 18. Что помогает вовлекать сотрудников в обучение: опыт мирового и российского EdTech // Сбер Университет с. 25–33 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3AzyxU> (дата обращения 17.03.2024).
 19. The Future of AI in Education: Personalized Learning and Beyond // HP [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hp.com/in-en/shop/tech-takes/post/ai-in-education> (дата обращения 17.03.2024).
 20. Импортозамещение 2023: успехи и неудачи // CNews [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2023/articles/vlasti_stimuliruyut_i_mportozameshchenie (дата обращения 17.03.2024).
 21. В России на треть вырос обмен через сервисы электронного документооборота // Социальный фонд России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sfr.gov.ru/press_center/z_news~2023/04/11/248326?ysclid=lwqvtv2lvm543810520 (дата обращения 17.03.2024).
 22. Более половины опрошенных выбирают удалённый формат работы // Рамблер [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://news.rambler.ru/sociology/49845404-bolee-poloviny-oproshennyh-vybirayut-udalennyy-format-raboty-issledovanie-bilayn/?ysclid=lwqtworic880720106> (дата обращения 17.03.2024).
 23. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/?ysclid=lwqtrg7dw9743437705 (дата обращения 17.03.2024).
 24. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/?ysclid=lwqtr00cwp209008019 (дата обращения 17.03.2024).
 25. О проблеме обучения генеративных нейронных сетей объектам, защищенным авторским правом // IPC Magazine [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ipcmagazine.ru/re-views/on-the-problem-training-generative-neural-networks-objects-protected-by-copyright> (дата обращения 17.03.2024).
 26. 10 трендов онлайн-образования, которые назвали лидеры EdTech // Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/education/10-trendov-onlaynobrazovaniya-kotorye-nazvali-lidery-edtech/?utm_source=media&utm_medium=link&utm_campaign=all_all_media_links_links_articles_all_all_skillbox (дата обращения 17.03.2024).
 27. Онлайн-образование (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3B25bf> (дата обращения 14.04.2024).
 28. GetCourse: Платформа для создания и продажи онлайн-курсов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://getcourse.ru/> (дата обращения 14.04.2024).
 29. Самообразование или образование, что лучше? //Институт современного образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ped.isoedu.ru/about/stati/samoobrazovanie-ili-/> (дата обращения 14.04.2024).

30. Можно ли приравнять курсы профессиональной подготовки к высшему образованию? // Журнал Tinkoff [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/perepodgotovka-vyshka/> (дата обращения 14.04.2024).
31. ИИ теперь может создавать онлайн-курсы // Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/ii-teper-mozhet-sozdavat-onlaynkursy/> (дата обращения 14.04.2024).
32. Индекс развития EdTech // EdTechs [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edtechs.ru/indeks/#calculating> (дата обращения 14.04.2024).
33. Рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования // EdTechs [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edtechs.ru/?ysclid=lv7rwmupio993088267> (дата обращения 14.04.2024).
34. Eduson [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.eduson.tv/> (дата обращения 03.05.2024).
35. Changellenge Education [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://changellenge-education.com/> (дата обращения 03.05.2024).
36. City Business School [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://e-mba.ru/> (дата обращения 03.05.2024).
37. Нетология [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://netology.ru/> (дата обращения 03.05.2024).
38. Яндекс.Практикум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://praktikum.yandex.ru/> (дата обращения 03.05.2024).
39. Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/> (дата обращения 03.05.2024).
40. Высшее образование в ведущих странах онлайн // Netology. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://netology.ru/degree> (дата обращения 03.05.2024).
41. Онлайн-магистратура: получите знания и диплом, которые пригодятся в карьере // Яндекс практикум. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/high-education/> (дата обращения 03.05.2024).
42. Академическое образование со Skillbox // Skillbox. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://highereducation.skillbox.ru/#magistr> (дата обращения 03.05.2024).
43. Лучшие практики и тренды EdTech в 2023 год // Sber University [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_27.pdf?ysclid=lx7uemeny7900765581 (дата обращения 03.05.2024).
44. Топ-15 онлайн-школ для дообразования в России // РБК Тренды. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/626716649a7947c5910ad776> (дата обращения 18.05.2024).
45. EdTech-компании могут получить IT-аккредитацию по новым правилам // Skillbox [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/edtechkompanii-mogut-poluchit-itakkreditatsiyu-po-novym-pravilam/> (дата обращения 18.05.2024).
46. Инвестиции упали на 80%. Как финансировали EdTech в 2023 году // EdTechs [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/investicii-upali-na-80-kak-finansirovali-edtech-v-2023-godu/> (дата обращения 18.05.2024).
47. Что изменилось спустя год после ухода западных вендоров по IT с рынка информационных технологий? // Agora [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.agora.ru/blog/chto-izmenilos-spustya-god-posle-ukhoda-zapadnykh-vendorov-po-na-rynke-informatsionnykh-tehnologiy/> (дата обращения 18.05.2024).

48. Исследование: почти 70% россиян используют смартфон для выхода в интернет // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/9508331> (дата обращения 29.05.2024).
49. Статья Онлайн-образование (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/3B29Jd> (дата обращения 18.05.2024)
50. Россия и Азия: Парадоксы новой реальности // Russian International Affairs Council [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/comments/rossiya-i-aziya-paradoksy-novoy-realnosti/> (дата обращения 23.05.2024).
51. 7 Examples of AI Misuse in Education // Inspira [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inspera.com/ai/examples-of-ai-misuse-in-education/> (дата обращения 23.05.2024).
52. Artificial Intelligence (AI) and Information Literacy // University of Maryland Libraries [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lib.guides.umd.edu/c.php?g=1340355&p=9880574> (дата обращения 23.05.2024).
53. Что такое онлайн-магистратура // Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/8-voprosov-ob-onlaynmagistrature/> (дата обращения 23.05.2024)
54. 9 площадок с дистанционной магистратурой в России // Journal Tinkoff [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/list/online-masters/#two> (дата обращения 23.05.2024).
55. Катькало В.С., Веселова А.С., Смельцова С.В., 2022. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ».