

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Рябова Ольга Владимировна

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
БРЕНДОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
ЕЁ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Васильева Елена Викторовна,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 5 июня 2026 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.104 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

#### Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Васильева Е.В., д.э.н., доцент;  
заместитель председателя – Карпова С.В., д.э.н., профессор;  
ученый секретарь – Меркулина И.А., д.э.н., профессор;

#### члены диссертационного совета:

Абаев А.Л., д.э.н., доцент;  
Данченко Л.А., д.э.н., профессор;  
Ксенофонтова Т.Ю., д.э.н., профессор;  
Ойнер О.К., д.э.н., доцент;  
Трегуб И.В., д.э.н., профессор;  
Фирсова И.А., д.э.н., доцент;  
Христофорова И.В., д.э.н., профессор;  
Шишкин А.В., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 8 апреля 2026 г.

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Современное образовательное пространство характеризуется множественными формами институциональной конкуренции, переосмыслением роли образовательных организаций в обществе и ростом значимости нематериальных активов как источников устойчивого развития.

Согласно открытым данным Федеральной службы государственной статистики, в России на начало 2023-2024 учебного года образовательные организации представлены следующим образом: число дошкольных – 32000 единиц, общеобразовательных (программы начального общего, основного общего и/или среднего общего образования) – 38890, профессиональных (программы среднего профессионального образования и (или) программы профессионального обучения) – 3196. Количество организаций высшего образования на 2025 г. составило 739 единиц, из них частных – 242.

Современные образовательные организации работают в условиях высокой конкуренции не только между собой, но и за внимание, доверие потенциальных и действующих обучающихся, студентов, выпускников, работников, партнеров, и в условиях перехода процессов на цифровую среду, где опыт становится ключевой валютой. Новое Постановление Правительства Российской Федерации от 19.11.2025 № 1830 «Об утверждении Правил определения предельного количества мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение за счет средств физического лица и (или) юридического лица, на 2026/27 учебный год» усиливает борьбу за абитуриента, делая проблему укрепления имиджа особенно острой.

Важным условием продвижения образовательных программ (далее – ОП), укрепления имиджа образовательной организации является ориентация на социально-культурный контекст и особенности ее целевой аудитории (далее – ЦА). Представители различных поколений имеют разные паттерны восприятия информации, потребления контента и коммуникации с брендами. И если мастер-бренд образовательной организации символизирует устойчивое смысловое ядро – академическую репутацию, цифровую трансформацию, ориентацию на прогресс и развитие. Суббренд ОП – это практическое воплощение этих ценностей, актуализированная в контексте пользовательского опыта представителей поколений Z и Alpha, которые с рождения окружены гаджетами, технологиями искусственного интеллекта и придают большое значение визуальным образам. В этих условиях бренд образовательной организации выступает не как внешняя оболочка или инструмент продвижения, а как форма

стратегического представления визуальной и вербальной идентичности, академических смыслов и научных ценностей, транслируемых через взаимодействие с внешней средой.

В условиях высокой конкуренции традиционные подходы к построению монолитной архитектуры бренда отходят на второй план, и требуется новая методика – экосистемная, человекоцентричная, гибкая, многослойная, способная учитывать одновременно корпоративную, программную и цифровую составляющие. Возникает необходимость концептуализации бренда не только как коммуникативного конструкта, но и как системного элемента управленческой деятельности. Это делает важной задачу построения целостной стратегии управления брендом, способной не просто сопровождать только образовательную деятельность, но и определять долгосрочную траекторию развития образовательной организации.

Однако в существующем научном поле управление брендом в контексте образовательной организации представлено фрагментарно: либо в рамках визуально-коммуникативных практик, либо как часть маркетинговой деятельности, не интегрированной в стратегическое управление. Таким образом, актуальность настоящего исследования определяется потребностью в разработке научно-обоснованной стратегии управления брендом образовательной организации, которая основана на принципах гибридной архитектуры как ключевого условия повышения ее конкурентоспособности, устойчивости и репутационного капитала в современной образовательной экосистеме.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблематика управления брендом получила широкое развитие в работах зарубежных и отечественных ученых: Д. Аакера, А.Л. Абаева, Л.А. Данченко, В.Н. Домнина, Е.В. Васильевой, Л.М. Капустиной, Ж.-Н. Капферера, С.В. Карповой, К. Келлера, Ф. Котлера, В.Л. Музыканта, Т.М. Нгуен, И.А. Фирсовой, Д.А. Шевченко и других ученых. Разработка бренда образовательной организации как самостоятельного направления изучается в работах: К.А. Аржановой, Е.А. Жадько, Н.Б. Изаковой, Е.А. Луневой, Т.Д. Синявец, И.А. Фирсовой, И.В. Христофоровой. Вопросы стратегирования, инновационных экосистем и эконометрического анализа изучались в работах Г.Б. Клейнера, А.Н. Кошкина, Л. Миндели, Т.Ю. Ксенофонтовой, И.В. Трегуб и других ученых.

Дополнительный импульс развитию данной тематики придает реализация государственной программы «Приоритет-2030», в рамках которой вопросы стратегического позиционирования, цифровой трансформации, репутационного роста и конкурентоспособности университетов приобретают системное значение.

**Цель** исследования заключается в разработке методических подходов к построению стратегии управления брендом образовательной организации и оценке ее результативности на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга в условиях реализации принципов человекоцентричности, идентичности и экосистемности, что позволит повысить эффективность маркетинговой деятельности и усилить конкурентоспособность ее образовательных программ.

**Задачи исследования:**

- 1) Раскрыть роль бренда и его архитектуры в стратегическом управлении.
- 2) Разработать методику формирования и внедрения стратегии управления брендом образовательной организации (далее – ОО) на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга и представить алгоритм ее внедрения, описать принципы формирования модульного брендбука.
- 3) Определить систему маркетинговых метрик, их взаимосвязь с ключевыми показателями результативности деятельности (далее – КПРД) образовательной организации и разработать математическую модель оценки результативности стратегии управления брендом образовательной организации.
- 4) Предложить концепцию интегрированной системы маркетинговой информации (далее – ИСМИ) для поддержки принятия решения по ведению деятельности по продвижению бренда образовательной организации на экосистемной цифровой платформе.

**Объектом исследования** является бренд образовательной организации, основанный на принципах гибридной архитектуры мастер-бренда в современной образовательной экосистеме.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в управлении брендом образовательной организации при формировании ее имиджа и повышения конкурентоспособности.

**Область исследования** диссертации соответствует п. 10.7. «Формирование и развитие интегрированных систем маркетинговой информации. Маркетинговая аналитика» и п. 10.16. «Современные методы формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг (экономические науки).

**Научная новизна** исследования состоит в формировании теоретических и практических положений по построению стратегии управления брендом образовательной организации на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга и с учетом внедрения принципов человекоцентричности

и экосистемности, сохранения идентичности суббрендов ее структурных подразделений, разработке модульного брендбука и оценке результативности маркетинговых мероприятий. Это усилит вовлеченность в процессы подготовки кадров всех участников экосистемы образовательной организации, включая партнеров, повысит качество образования, а в целом – обеспечит воспроизводство квалифицированных кадров для экономики страны.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Предложено развитие комплекса маркетинга «7P» с изменением нацеленности седьмого компонента «физическое окружение» («physical evidence») на определение мер по созданию благоприятной доверительной среды бренда образовательной организации в условиях формирования партнерской экосистемы и включением восьмого компонента «идентичность» («identity»). В отличие от стратегии изолированной идентичности доказана целесообразность создания экосистемной платформы управления мастер-брендом организации с выраженной уникальной идентичностью суббрендов ее структурных подразделений, где основой является партнерство с бизнесом, технологическими корпорациями и государственными структурами (С. 42-74).

2) Разработан и обоснован подход к построению гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга, отличительной чертой которой является ее конструкция на основе реализации принципов человекоцентричности, экосистемности и идентичности. Данная гибридная архитектура предполагает наличие нескольких автономных суббрендов, каждый из которых обладает собственной структурой, идентичностью, визуальной стилистикой и стратегией позиционирования. Такая архитектура позволяет обеспечить баланс между централизованным управлением и сохранением локальной идентичности структурных подразделений организации посредством модульного брендбука (С. 98-105).

3) Разработаны методические рекомендации по формированию и внедрению стратегии управления брендом организации на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга. Запуск такой стратегии происходит последовательно в четыре этапа: подготовительный (анализ состояния бренда и поиск направлений его развития), апробационный (формирование ядра мастер-бренда организации), трансформационный (разработка процедур переноса ключевых элементов мастер-бренда на суббренды ее подразделений с сохранением их локальных идентичностей и последующей интеграцией суббрендов и мастер-бренда в единую стратегию продвижения), человекоцентричный (формирование роли субъектов

экосистемы организации как носителей смыслов, с определением единого пула ценностей и созданием их общности). Методические рекомендации нацелены на соединение разнообразия субъектов и объектов организации в символически целостное пространство и создание ее единой доверительной среды экосистемы (С. 108-120; 160-166).

4) Разработана математическая модель оценки результативности стратегии управления брендом образовательной организации на основе маркетинговых метрик. Проведена проверка влияния маркетинговых метрик на экономические и наукометрические показатели деятельности организации на основе построения эконометрических моделей. Маркетинговые метрики сгруппированы в пять интегральных индексов: узнаваемости бренда, лояльности, вовлеченности в цифровой контур бренда, публичной обратной связи, устойчивости репутации бренда. Результаты построения математической модели позволяют составить карту позиционирования конкурирующих образовательных организаций для определения изменений в тактике продвижения (С. 142-152).

5) Построена концептуальная архитектура интегрированной системы маркетинговой информации, целью которой является оценка результативности управления брендом, его узнаваемости, вовлеченности целевой аудитории в его цифровой контур. Сбор первичных данных из цифровых источников осуществляется с применением разработанного специализированного парсера. Аналитическое ядро составляет математическая модель оценки результативности стратегии управления брендом образовательной организации. Вовлеченность всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессы маркетинговой деятельности реализуется через управление цифровыми сервисами на единой цифровой платформе организации (С. 153-160).

**Теоретическая значимость работы** заключается в дополнении научных представлений о бренде организации и систематизации подходов к ее стратегическому позиционированию в изменяющейся внешней среде. Определена группа интегральных индексов и построена математическая модель оценки результативности стратегии управления брендом образовательной организации. Полученные выводы дополняют существующие методы по оценке результативности стратегии управления брендом.

**Практическая значимость работы** заключается в разработке методических положений по внедрению стратегии управления брендом на основе четырех этапов. Методика формирования и внедрения стратегии управления брендом на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга могут быть использованы в практике стратегического управления образовательной организацией, при построении ее брендбука, формирования цифрового позиционирования и внедрении

человекоцентричных подходов. Разработанная математическая модель и набор интегральных индексов могут быть рекомендованы к практическому применению для диагностики текущего состояния, стратегического планирования и оценки результативности маркетинговых мероприятий по продвижению бренда, а также как методические материалы для преподавания профильных дисциплин в образовательных организациях.

**Методология и методы исследования.** Теоретической основой исследования послужил анализ научных трудов отечественных и зарубежных ученых. Применены системный анализ, статистические методы, экспертный опрос, методы эконометрического моделирования, для сбора данных из цифровых источников – автоматизированный парсинг, для определения весовых коэффициентов и интегральных индексов – метод множественной линейной регрессии.

**Информационную базу исследования** составили публикации российских и зарубежных периодических изданий, открытые источники сети Интернет, нормативные документы и законодательные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность образовательной организации, публикации российских и зарубежных периодических изданий. Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных выборки российских университетов, включающей как крупные федеральные, так и региональные вузы, в том числе участников программ «5-100» и «Приоритет-2030». Исходный набор данных разделен в пропорции 70/30 для обучения и последующей верификации модели соответственно.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Достоверность результатов подтверждается применением адекватных инструментов обработки статистических данных, включая отчеты Федеральной службы государственной статистики, официальных рейтингов Рейтингового агентства «Эксперт РА» (RAEX). Для построения модели использовались данные из каналов коммуникации, опубликованных на официальных сайтах высших учебных заведений России.

Результаты исследования были обсуждены и получили одобрение на научных мероприятиях: на XI Международном конгрессе «SMART RUSSIA 2024» (Москва, Финансовый университет, 3-4 декабря 2024 г.); на Международной научно-методической конференции «Форсайт образования: портрет студента будущего» (Москва, Финансовый университет, 30-31 января 2025 г.); на VI Международной научно-практической конференции по бизнес-информатике «Сеть студенческого обмена по исследованию информационных систем» (Москва, Финансовый университет,

28 марта 2025 г.); на VIII Международной научно-практической конференции «Тенденции развития интернет и цифровой экономики» (г. Симферополь, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 29-31 мая 2025 г.); на XXIV Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики» (г. Симферополь, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 16-18 октября 2025 г.); на XII Международном конгрессе «SMART RUSSIA 2025» (Москва, Финансовый университет, 16-17 декабря 2025 г.).

Материалы диссертации использованы при выполнении научно-исследовательских работ Финансового университета по темам: «Определение необходимого и достаточного набора персональных данных и разработка рекомендаций по созданию цифрового профиля гражданина» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 25.07.2022 № 0017-1/о) в части исследования разработки требования к интерфейсам прикладных решений, обеспечивающих взаимодействие пользователей с единым цифровым профилем гражданина Российской Федерации, и «Формирование кадровых экосистем в IT-отрасли как решение проблемы сохранения кадрового потенциала отрасли» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 26.04.2023 № 1174/о) в части исследования экосистемного подхода.

Получено свидетельство о депонировании, зарегистрированное в базе данных интеллектуального регистратора IREG #2211856 от 11.09.2023 «Модель поиска кадров из внешних источников с помощью методов машинного обучения» (в соавторстве).

Материалы исследования используются в практической деятельности ООО «Смартком – цифровые решения», в частности внедрена разработанная в диссертации методика формирования брендбука, что позволило корректировать контент-план и формировать новый комплекс мероприятий по продвижению бренда компании. По материалам исследования внедрена авторская модель оценки результативности стратегии управления брендом, которая на основе индексных маркетинговых метрик позволила определить эффективные каналы коммуникаций с партнерами и клиентами компании.

Материалы исследования используются Кафедрой бизнес-информатики Факультета информационных технологий и анализа больших данных Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Технологическое предпринимательство», «Маркетинг информационных технологий» для направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» по профилю обучения «IT-менеджмент в бизнесе».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения и результаты диссертации отражены в 10 работах общим объемом 4,2 п.л. (авторский объем 3,3 п.л.), в том числе 8 работ общим объемом 3,8 п.л. (авторский объем 3,1 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список сокращений и условных обозначений, список литературы из 157 наименований, 6 приложений. Текст диссертации изложен на 216 страницах, включает 28 таблиц и 66 рисунков.

## II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования, получены и обоснованы следующие научные результаты:

**1) Предложено развитие комплекса маркетинга «7P» с изменением нацеленности седьмого компонента «физическое окружение» («physical evidence») на определение мер по созданию благоприятной доверительной среды бренда образовательной организации в условиях формирования партнерской экосистемы и включением восьмого компонента «идентичность» («identity»).**

Определено, что бренд-стратегия – это комплексная, системно организованная конструкция, которая включает в себя платформу ценностей, маркетинговый инструментарий, визуальную и вербальную идентичность, а также коммуникационные каналы для продвижения.

Концепция комплекса маркетинга «7P» (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence) является универсальным инструментом стратегического управления, который сочетает в себе продуктовые, ценовые, дистрибутивные и коммуникационные аспекты с ориентацией на сервис и опыт клиента. В элемент «Physical evidence» или физическое окружение должны входить меры по созданию благоприятной доверительной среды бренда.

Доверительная среда образовательной организации – это тонкая настройка ее репутации. Она воссоздается через интерьер и оформление помещений, фирменный стиль и упаковка, визуальные материалы, а также любые артефакты, которые подтверждают надежность и качество бренда. Теоретически, этот элемент можно связать с идеей

тактильного маркетинга и формирования доверия через физические точки контакта. В цифровой среде он проявляется в интерфейсе веб-сайтов, дизайне мобильных приложений, онлайн-презентациях, сертификатах и других визуальных подтверждениях, что позволяет выстроить четкое представление между абстрактным восприятием бренда и его материальной проекцией в реальности.

Расширение на 7P+1 за счет ввода надстройки – идентичности к бренду («Identity») – подчеркивает важность создания выразительного слоя бренда. Это акцент в каждом элементе 7P на важность формирования устойчивой приверженности к бренду образовательной организации, альма-матер, тем самым формируя лояльность, но, что важнее – заинтересованность студентов и преподавателей в улучшении качества обучения. Если человек чувствует себя носителем частицы души образовательной программы, осознавая себя в вузе как часть целого, это мотивирует сохранять его репутацию и соответствовать традициям.

Другая сторона идентичности обусловлена следующим. В отличие от корпораций и коммерческих структур образовательная организация не может строить бренд только как торговую марку, так как он выполняет социальную и научную миссию. В то же время в условиях конкуренции и глобализации ее бренд должен оставаться привлекательным для абитуриентов, партнеров и работодателей. Поэтому бренд-стратегия современной образовательной организации должна интегрировать академические ценности и маркетинговые инструменты в единую систему.

В таблице 1 приведено сравнение двух аспектов и точек их пересечения в стратегическом управлении брендом, где показано, что бренд-стратегия должна быть не компромиссом между научной, образовательной и маркетинговой видами деятельности организации, а их синергией. Академическая идентичность обеспечивает содержательную основу бренда, а инструменты реализации маркетинговой идентичности бренда позволяют транслировать ее широкой аудитории.

Таблица 1 – Точки пересечения академической и маркетинговой идентичности бренда образовательной организации

Компонент бренд-стратегии	Академическая идентичность	Маркетинговая идентичность	Точка пересечения
1	2	3	4
Миссия	Развитие науки, образования, человеческого капитала	Позиционирование на рынке образовательных услуг	Миссия, которая объединяет научную ценность и конкурентное преимущество

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Ценности	Качество образования, научная этика	Клиентоориентированность, адаптация к рынку	Универсальные ценности, понятные академическому обществу и целевой аудитории
Коммуникации	Научные публикации, образовательные программы	Рекламные кампании, визуальный сторителлинг	Научно обоснованный контент в современной форме подачи
Репутация	Достижения в научных исследованиях, знаменитые выпускники	Привлекательный имидж для абитуриентов и партнеров	Построение репутации на основе академических достижений, транслируемых в формате доступных коммуникаций
Аудитория	Академическое сообщество	Абитуриенты, работодатели, индустриальные и государственные партнеры	Стратегия, которая формирует разные послы для каждой группы, но объединена единым ценностным ядром бренда

Источник: составлено автором.

Такой подход формирует устойчивую репутацию и делает бренд вуза ценным как для академического сообщества, так и для образовательного рынка. Бренд образовательной организации отражает не только образовательные услуги, но и вклад в развитие науки, культуры, человеческого капитала, а также имидж на всех точках касания.

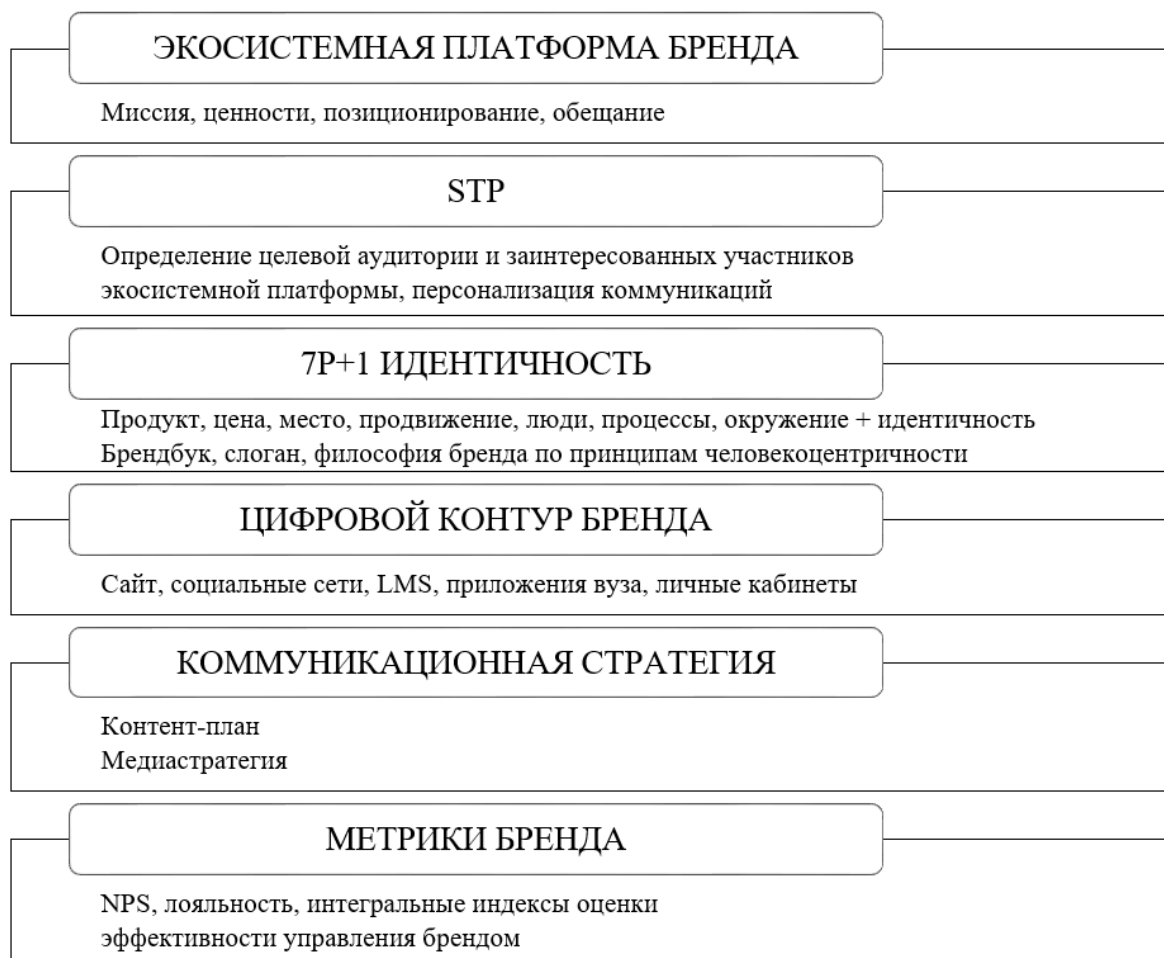
Сегодня бренд представляет собой не столько совокупность визуальных и вербальных атрибутов, сколько интегрированную систему взаимодействий, в которой объединяются различные группы стейкхолдеров, формируются новые смыслы и поддерживает непрерывный обмен опытом и информацией.

Современные условия конкурентной среды образовательных организаций диктуют необходимость перехода от монолитной архитектуры с единым визуальным и смысловым стилем к гибко-настраиваемой под меняющиеся запросы конечного потребителя системе брендинга.

**2) Разработан и обоснован подход к построению гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга, отличительной чертой которой является ее конструкция на основе реализации принципов человекоцентричности, экосистемности и идентичности.**

Современная бренд-стратегия образовательной организации в условиях цифровизации и конкурентной среды должна представлять собой комплексную модель и включать в себя не только визуальные и маркетинговые элементы, но и институциональные принципы, репутационные ориентиры, цифровую среду

взаимодействия, внутреннюю культуру и управление восприятием, как показано на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Компоненты стратегии мастер-бренда образовательной организации на основе реализации принципов *человекоцентричности, экосистемности и идентичности*

Одним из базовых элементов стратегии бренда является ее экосистемная платформа – концептуальный каркас, определяющий смысл и структуру ценностей – ядро бренд-идентичности. Стратегическая и операционная согласованность еще не гарантируют подлинной эффективности бренда. Без эмпатии и персонализации бренд может остаться формальной конструкцией. В образовательном контексте внедрение человекоцентричного подхода означает смещение фокуса к студенту и преподавателю как главным субъектам образовательной экосистемы. Кроме того, вокруг образовательной организации формируются экосистемные бренды партнеров, что требует отражения в ее бренд-стратегии.

*Бренд в человекоцентричном подходе* рассматривается не только как экономический субъект, но и как носитель ценностей, который способен влиять на общество, поддерживать устойчивое развитие и формировать новые модели и парадигмы взаимодействия с потребителем.

В таблице 2 представлены основные принципы перехода от классической коммерческой модели управления брендом к человекоцентричному брендингу как активной части социальных и культурных процессов. Он формирует комплексную стратегию, в которой акцент смещается от продуктовой и финансовой ориентации к осмысленной ценности для человека, социальному капиталу и созданию смысла в жизни потребителей.

Таблица 2 – Принципы перехода к человекоцентричному брендингу при экосистемном подходе (фрагмент)

Принципы	Основные выводы
Переосмысление миссии и ценностей и <i>эмпатия</i>	Пересмотр философии бренда под запросы потребителей. Переход от функциональной и смысловой ценности. Субъектность и уважение к личности, где личность – это не объект управления, а активный субъект развития, принятия решений и соавтор образовательного пути. Погружение персонала в проблемы ЦА. UX-дизайн интерфейсов для сервисов. Создание удобной и доступной среды
Ориентация на стейкхолдеров	Приоритет благополучия сотрудников, ЦА, общества. Важно выявлять и занимать позицию по вопросам, влияющим на качество жизни ЦА и стейкхолдеров
Бренд-сообщества и <i>вовлечение</i>	Инвестиции в отношения и формирования сообществ – основа маркетинга в гиперсвязанной среде, где важно переводить ЦА в активных участников. Создание среды сотрудничества и создания совместного блага (co-creation). Формирование бренда осуществляется с участием всех заинтересованных сторон: студентов, ППС, выпускников, работодателей и широкой общественности
Стратегический подход к целевому рынку и персонализация	В центре – конкретный человек с его эмоциями и ожиданиями. Сегментация определяет персонализированные, уникальные решения для ЦА. Идентичность должна быть аутентичной, отражающей уникальные особенности образовательной организации. Применяются гибридные сценарии и управление рисками

Источник: составлено автором.

Экосистемная платформа управления брендом образовательной организации на основе гибридной архитектуры ее мастер-бренда с элементами суббрендинга опирается на пять ключевых положений:

1) Стратегическую адресность (блок Segmentation, Targeting, Positioning, далее – STP) – означает, что образовательная организация не может быть сфокусирована только на абитуриентах. Бренд должен учитывать многослойность своей аудитории. Применение инструментов STP позволяет сегментировать эти группы, выявлять приоритетные и позиционировать под их ценностные ожидания. Это обеспечивает адресность и снижает риск фрагментарного восприятия бренда.

2) Интеграцию сервисного маркетинга (комплекс маркетинга 7P+1), где управление брендом происходит через образовательные продукты (Product), модели

стоимости (Price), гибридные каналы обучения (Place), целевую коммуникацию (Promotion), вовлеченный персонал (People), прозрачные процессы (Process), кампусы и цифровую среду (Physical evidence) и идентичность (I). Это переводит бренд из сферы PR в сферу управления опытом.

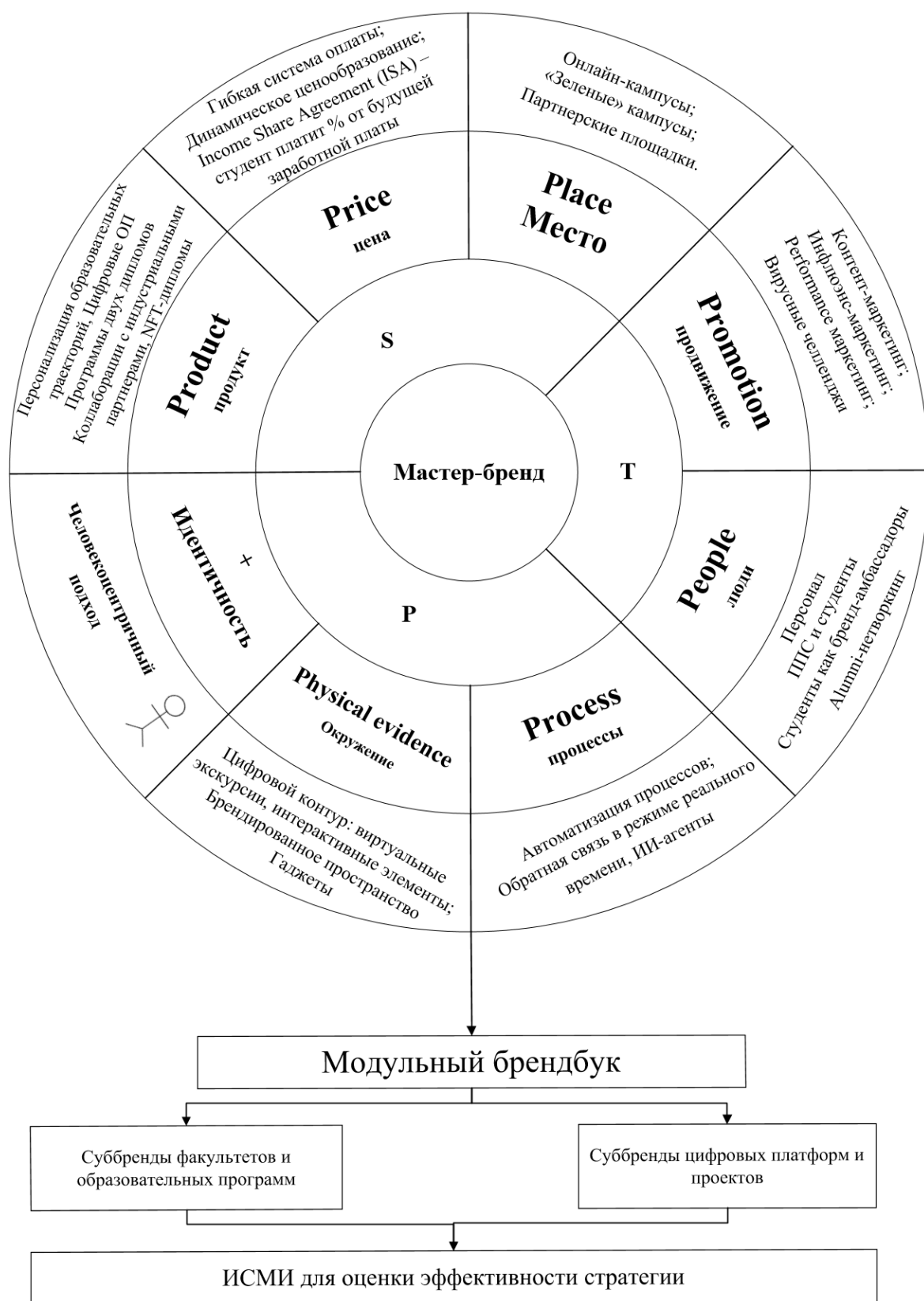
3) Человекоцентричность. Бренд формируется через реальное взаимодействие студентов и сотрудников с образовательной организацией и выражается в качестве преподавания, доступности сервисов, удобной среде, поддержке карьерного роста, то есть в логике co-creation, где человек – это не просто объект коммуникации, а соавтор ценности.

4) Экосистемность, где бренд образовательной организации – это объединение различных подсистем: образовательной, исследовательской, карьерной и культурной практик, а также вовлеченность партнеров, выпускников, государственных институтов.

5) Цифровая интеграция, где новая модель предполагает использование цифровых сервисов как ядра бренда: личные кабинеты, LMS, мобильные приложения, системы обратной связи. Применение этих инструментов обеспечивает непрерывность взаимодействия с брендом и его адаптивность. Она базируется на необходимости интеграции трех ключевых уровней проектирования: стратегического, обеспечивающего выбор целевых сегментов и формирование позиционирования (STP); операционного, реализующего стратегию во всех элементах среды (7P+1); ценностно-ориентированного и человекоцентричного, который гарантирует релевантность и принятие стратегии участниками экосистемы образовательной организации.

Архитектура бренда образовательной организации, которая представлена на рисунке 2, направлена на создание структурно устойчивой и адаптивной экосистемной платформы управления ее брендом, где каждый элемент подкрепляет единое ценностное обещание, что особенно критично в контексте нематериальной природы образовательного блага и необходимости формирования доверия. Применительно к контексту вуза такой тип архитектуры может быть реализован в гибридной форме, при которой мастер-бренд занимает центральное место, а отдельные структурные единицы – факультеты, институты, лаборатории, центры цифровых компетенций, студенческие инициативы, онлайн-платформы – обладают некой самостоятельностью. При этом каждый суббренд может адаптировать стиль коммуникации, визуальные коды и другие паттерны под особенности ЦА, на которую он ориентирован, не нарушая общей философии и корпоративной идентичности всей образовательной организации.

Для стратегического управления брендом необходимо опираться на синтез подходов STP и 7P+1. Positioning, сформированное на этапе STP, служит концептуальным основанием для проектирования каждого из элементов 7P+1.

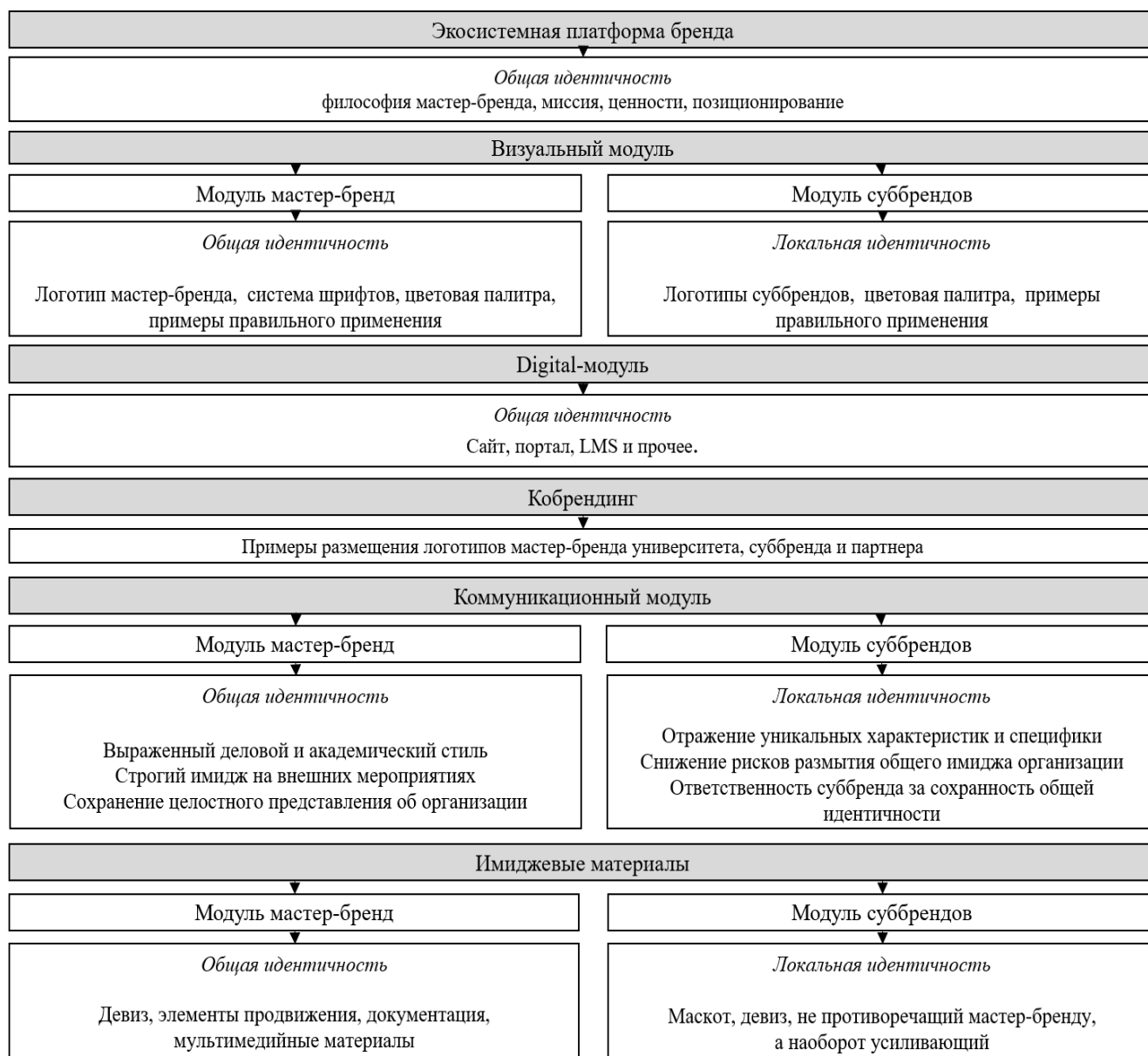


Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Гибридная архитектура мастер-бренда образовательной организации с элементами суббрендинга на основе синтеза подходов STP экосистемы и комплекса маркетинга 7P+1

Каждый элемент 7P+1, в свою очередь, подтверждает и усиливает выбранное позиционирование, обеспечивая единство и целостность бренда. Синтез двух подходов позволяет связать стратегический уровень (идеи и ценности бренда в экосистеме образовательной организации) с операционным уровнем (реальный опыт обучающегося, выпускника, преподавателя или партнера). Человекоцентричность выступает как верхнеуровневый слой, который усиливает обе составляющие.

Процесс интеграции мастер-бренда и суббрендов в условиях сохранения их идентичности регулируется модульным брендбуком, компоненты которого представлены на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Базовые компоненты модульного брендбука (на примере вуза)

В базовых компонентах отражены элементы брендбука, которые направлены на: обеспечение единого фирменного стиля, повышение узнаваемости

бренда; упрощение взаимодействия с подрядчиками (дизайнерами, рекламными агентствами и другие). Он служит внутренним документом для обучения сотрудников. На его основе формируется доверие у целевой аудитории. В нем заложены механизмы снижения вероятности возникновения репутационных ошибок в публичных коммуникациях.

В совокупности все компоненты гибридной архитектуры обеспечивают устойчивое позиционирование образовательной организации, укрепляют ее социальный потенциал и формируют конкурентоспособность в национальной и глобальной образовательной среде.

**3) Разработаны методические рекомендации по формированию и внедрению стратегии управления брендом организации на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга.**

Стратегия включает в себя не только визуальные и маркетинговые элементы, но и институциональные принципы, репутационные ориентиры, цифровую среду взаимодействия, внутреннюю культуру и управление восприятием. Она представляет собой многоуровневую структуру, где цифровизация, ЭКГ-принципы, наука, партнерства и коллаборации, а также омниканальные коммуникации выступают взаимосвязанными техническими доменами.

Стратегия изложена в виде документа, как программно-управленческий цикл, в котором мастер-бренд выступает интегратором образовательного портфеля, коммуникаций, цифрового контура и организационной культуры.

Последовательно запуск стратегии происходит в несколько этапов, как показано на рисунке 4.

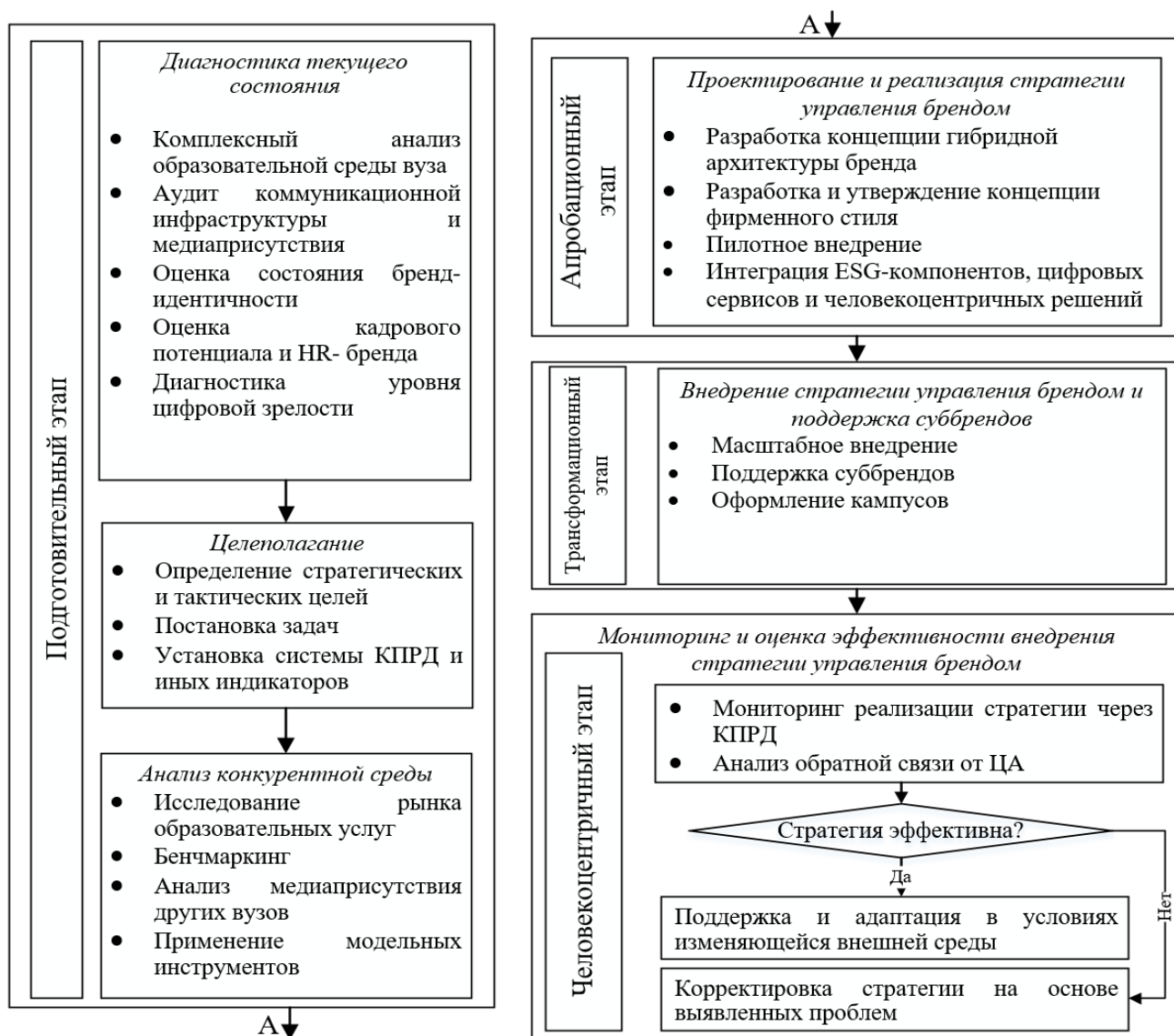
*На подготовительном этапе* ключевыми являются компетенции по диагностике и анализу текущего состояния бренда, включая его визуальный образ, локальные символы, несоответствия в оформлении и стихийно возникшие маскоты.

Далее *на апробационном этапе* формируется ядро бренда – запуск ключевых элементов мастер-бренда – логотипа, визуального стиля, коммуникационного тона и, при необходимости, центрального маскота.

*На этапе трансформации* рекомендуется внедрить формализованную процедуру согласования локальных идентичностей отдельных факультетов и их структурных подразделений образовательной организации (аудит, стилистическую адаптацию символов и др.) с мастер-брендом, а далее – интегрировать суббренды.

*На человекоцентричном этапе* все субъекты экосистемы становятся носителями смыслов, ценностей и общности, что позволяет соединять разнообразие субъектов,

их идентичность, и объектов корпоративной среды в символически целостное пространство, а также происходит мониторинг реализации стратегии.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Методика разработки и внедрения стратегии управления брендом образовательной организации гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга

Методика разработки и внедрения стратегии управления брендом образовательной организации, основана на процессном подходе, в рамках которого каждое действие – от аналитики до адаптации стратегии – рассматривается как элемент взаимосвязанной системы.

**4) Разработана математическая модель оценки результативности стратегии управления брендом образовательной организации на основе маркетинговых метрик.**

Если рассматривать маркетинговые метрики в отрыве от комплексных показателей деятельности образовательной организации, таких как, численность набора

студентов, академическая мобильность, публикационная и медиа активность, позиции в отечественных и международных рейтингах, возникает недопонимание, каким образом, в какой степени и на какие характеристики влияет ее бренд-стратегия. Для устранения этого противоречия в диссертации построены эконометрические модели, позволившие выявить значимые маркетинговые метрики, способные оказать существенное влияние на ключевые экономические и наукометрические показатели деятельности вуза.

Модель опирается на 5 интегральных индексов, каждый из которых агрегирует ряд первичных параметров, отражающих различные аспекты бренд-капитала.

1) Индекс узнаваемости бренда (AWI) построен по аналогии с классическим Brand Awareness Index. Он рассчитывается как взвешенная сумма четырех факторов: способности аудитории идентифицировать вуз по элементам айдентики (*Id\_Rec*), медийной цитируемости (*Med\_Cit*), объема поисковых запросов (*Search\_Vol*) и вовлеченности в официальный брендированный контент в социальных сетях (*Soc\_Eng*).

2) Индекс лояльности целевой аудитории (LAI) количественно выражает приверженность стейкхолдеров. Он интегрирует метрики лояльности (NPS), активности в сообществах выпускников (*Alu\_Ac*), уровня публичной адвокации бренда (AI) и размера профессиональных сетей выпускников (*Net\_Size*).

3) Индекс вовлеченности ЦА в цифровой контур бренда (N) оценивает интенсивность взаимодействия аудитории с официальными цифровыми каналами образовательной организации. Его расчет базируется на среднем значении коэффициентов вовлеченности (отношение суммы реакций к числу подписчиков) в ключевых социальных сетях (*ER\_VK* и *ER\_TG* для ВКонтакте и Telegram соответственно) скорректированном на нормированный охват (*C*).

4) Индекс публичной обратной связи (IPO) фокусируется на анализе электронного сарафанного маркетинга и отражает восприятие бренда на независимых платформах. Он вычисляется на основе доли позитивных (*Sent\_Pos*) и негативных (*Sent\_Neg*) упоминаний, а также общего объема упоминаний (*Mentions*).

5) Индекс устойчивости репутации (BRSI) предназначен для оценки долгосрочной стабильности имиджа. Он учитывает стабильность позиций в национальных рейтингах (*Stab\_Rank*), активность выпускников в поддержке имиджа (*Alu\_Sup*) и уровень подтверждения востребованности со стороны работодателей (*Emp\_End*).

Значения индексов определяются по формулам (1)-(5)

$$AWI = \beta_1 \times Id\_Rec + \beta_2 \times Med\_Cit + \beta_3 \times Search\_Vol + \beta_4 \times Soc\_Eng, \quad (1)$$

$$\widehat{LAI} = \hat{a} + \hat{b}_1 \times NPS + \hat{b}_2 \times Alu\_Ac + \hat{b}_3 \times AI + \hat{b}_4 \times Net\_Size, \quad (2)$$

$$\widehat{N} = \hat{a} + \hat{b}_1 \times ER\_VK + \hat{b}_2 \times ER\_TG + \hat{b}_3 \times C, \quad (3)$$

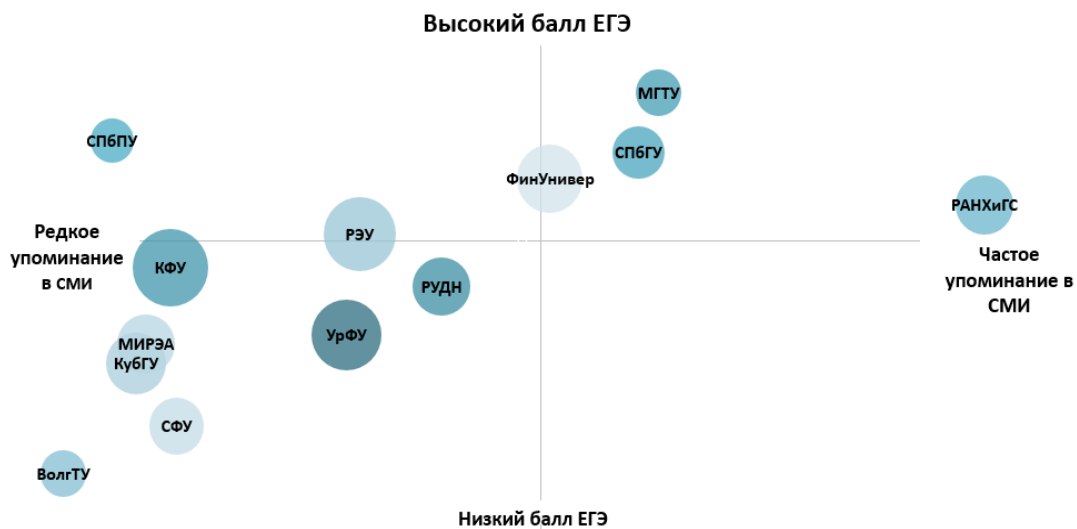
$$\widehat{IPO} = \hat{a} + \hat{b}_1 \times Sent\_Pos - \hat{b}_2 \times Sent\_Neg + \hat{b}_3 \times Ment, \quad (4)$$

$$\widehat{BRSI} = \hat{a} + \hat{b}_1 \times Stab\_Rank + \hat{b}_2 \times Alu\_Sup + \hat{b}_3 \times Emp\_End, \quad (5)$$

где  $\beta_i$  – весовые коэффициенты, определяемые методом множественной линейной регрессии.

В результате регрессионного анализа определены конкретные весовые коэффициенты для каждого индекса относительно различных ключевых показателей результативности действий образовательной организации. Исследование показало, что управление брендом образовательной организации, оцениваемое через призму узнаваемости, лояльности, цифровой вовлеченности, публичной обратной связи и устойчивости репутации оказывает статистически значимое влияние на КПРД: качество приема, финансовую устойчивость, международную интеграцию и успешность трудоустройства выпускников.

Результатом работы модели является построенная по интегральным индексам карта позиционирования конкурирующих образовательных организаций, приведенная на рисунке 5. По осям отложены два ключевых рыночных атрибута и отражены сведения о конкурентах. В рамках данного исследования для создания карты позиционирования взят список вузов, входящих в топ 100 по версии рейтинга RAEX. Карта сформирована по двум показателям: уровень баллов ЕГЭ, количество упоминаний в средствах массовой информации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Карта позиционирования конкурирующих образовательных организаций на основе интегральных индексов оценки результативности управления брендом

Правый верхний квадрант – зона сильных лидеров: МГТУ им. Н.Э. Баумана, СПбГУ, Финансовый университет, РАНХиГС. Здесь находятся вузы, которые одновременно привлекают сильных абитуриентов и активно присутствуют в публичном пространстве. Это флагманы и в качестве оказания образовательных услуг, и в общественном дискурсе.

Левый верхний квадрант – университеты с сильным академическим профилем, но слабой медийной активностью. Они привлекают сильных абитуриентов, но почти не звучат в информационном поле. Левый нижний квадрант – это зона низкой привлекательности для потребителей. Находящиеся здесь бренды могут восприниматься как устаревшие, малозначимые или не соответствующие ожиданиям ЦА. Правый нижний квадрант – зона дисбаланса восприятия. Бренд или продукт может восприниматься как переоцененные, не оправдывающие свою стоимость.

Карта позиционирования конкурирующих образовательных организаций на основе интегральных индексов оценки результативности управления брендом позволяет определить уровень дифференциации между организациями, выявить их конкурентные преимущества, а также служит основой для принятия стратегических решений в области позиционирования конкретной организации, разработки уникального ценностного предложения (образовательных программ) и повышения эффективности маркетинговых коммуникаций.

**5) Построена концептуальная архитектура интегрированной системы маркетинговой информации брендинга, целью которой является оценка результативности управления брендом, его узнаваемости, вовлеченности целевой аудитории в его цифровой контур.**

Интегрированная система маркетинговой информации направлена на обеспечение комплексного и непрерывного аналитического сопровождения маркетинговой деятельности образовательной организации и поддержку стратегических управленческих решений на основе интеграции внутренних и внешних источников информации, в том числе с решением задачи агрегации и анализа разнородных данных.

К задачам ИСМИ следует отнести: обеспечение постоянного наблюдения за внешней средой, включая реакции ЦА, цифровые следы, упоминания и обратную связь о бренде образовательной организации; снижение неопределенности при принятии маркетинговых решений; своевременное выявление отклонения и проблемные зоны в позиционировании, коммуникациях и восприятии бренда на ранних этапах.

Концептуальная схема работы ИСМИ представлена на рисунке 6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Концептуальная схема ИСМИ для оценки узнаваемости и результативности управления брендом в цифровом контуре образовательной организации

Первым компонентом ИСМИ для оценки узнаваемости и результативности управления брендом в цифровом контуре образовательной организации является парсер социальных сетей, который осуществляет сбор исходных данных в удобном структурированном представлении, пригодном для дальнейшего анализа.

Параллельно с парсером работает подсистема сбора маркетинговых показателей, не относящихся к социальным сетям, а также система проведения внутренних и внешних опросов.

Исходные данные попадают в две ключевые подсистемы, которые занимаются обработкой и хранением информации: оценки модельных показателей и хранения внутренней отчетности. Подсистема аналитики и поддержки принятия решений анализирует показатели, их динамику и, используя технологии искусственного интеллекта, делает выводы и формирует предложения для корректировки стратегии управления брендом и принятия управленческих мер.

Таким образом, ИСМИ является элементом цифровой архитектуры бренда образовательной организации, обеспечивающим непрерывный сбор, анализ и интерпретацию данных из внешней среды для поддержки принятия управленческих решений и реализуя управление сервисами, в том числе с привлечением партнеров, потенциальных потребителей и производителей образовательных продуктов и услуг на единой цифровой платформе.

### III Заключение

В ходе исследования достигнуты следующие результаты:

1) выделены ключевые особенности формирования стратегии управления брендом образовательной организации: социальная направленность, необходимость учета множественных групп стейкхолдеров, влияние государственной политики и его программ развития, а также стремительное развитие цифровой среды, важность создания и поддержки баланса академической и маркетинговой идентичности;

2) определены цели бренд-стратегии и важность при ее формировании учета трех принципов – идентичности, экосистемности и человекоцентричности;

3) предложена концепция комплекса маркетинга «7P+1», где добавлен компонент «идентичность». Выделены принципы человекоцентричного брендинга при экосистемном подходе к управлению брендом образовательной организации. Дано верхнеуровневое представление гибридной архитектуры мастер-бренда образовательной организации с элементами суббрендинга. Сформулированы компоненты стратегии мастер-бренда образовательной организации;

4) разработана стратегия управления брендом образовательной организации на основе гибридной архитектуры мастер-бренда с элементами суббрендинга, где предусмотрено сохранение локальной идентичности ее структурных подразделений посредством модульного брендбука. Описан прототип протокола по ее внедрению;

5) предложена концептуальная схема гибридной архитектуры мастер-бренда образовательной организации с элементами суббрендинга. Сформулированы компоненты стратегии мастер-бренда. Сформулированы методические рекомендации по формированию и внедрению стратегии управления брендом;

6) сформирована пятикомпонентная математическая модель оценки результативности стратегии управления брендом образовательной организации на основе интегральных индексов: узнаваемости бренда, лояльности, вовлеченности ЦА в цифровой контур бренда, публичной обратной связи, устойчивости репутации бренда, позволяющая оценивать влияние маркетинговых метрик на экономические и наукометрические показатели деятельности. Индексы позволяют определить позицию конкурентов. Построена карта позиционирования конкурирующих организаций;

7) предложена концептуальная архитектура ИСМИ для оценки узнаваемости и результативности управления брендом образовательной организации.

**IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Рябова, О.В. Особенности сопряжения цифрового профиля гражданина с государственными информационными системами / О.В. Рябова // Самоуправление. – 2022. – № 5 (133). – С. 686-688. – ISSN 2221-8173.
2. Рябова, О.В. Цифровая айдентика вуза как одна из составляющих основ бренда / О.В. Рябова // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 5. – С. 154-156. – ISSN 2307-180X.
3. Рябова, О.В. Проектирование API для динамической трансформации визуальной идентичности / О.В. Рябова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 2. – С. 170-173. – ISSN 1560-8816.
4. Рябова, О.В. Инфографика как средство продвижения бренда / О.В. Рябова, Л.А. Ежова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 2. – С. 209-213. – ISSN 2307-180X.
5. Рябова, О.В. Эмпатия в основе бренда / Л.А. Ежова, О.В. Рябова // Экономика строительства. – 2025. – № 5. – С. 82-84. – ISSN 0131-7768.
6. Рябова, О.В. Анализ и сравнительная оценка моделей и фреймворков ребрендинга (на примере моделей Aaker и Keller) / Л.А. Ежова, О.В. Рябова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 5. – С. 576-578. – ISSN 2307-180X.
7. Рябова, О.В. Бренд-менеджмент как способ управления эффективностью приемной кампанией вуза / О.В. Рябова // Экономика строительства. – 2025. – № 8. – С. 109-111. – ISSN 0131-7768.
8. Рябова, О.В. Человекоцентричность как стратегическая основа современного бренд-менеджмента. / О.В. Рябова // Вестник Евразийской науки. – 2025. – № 5. Том 17. – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://esj.today/PDF/61ECVN525.pdf> (дата обращения: 04.03.2026).

*Публикации в других научных изданиях:*

9. Рябова, О.В. Применение цифровых инструментов маркетинговой аналитики при персонализации образовательных траекторий / Е.В. Васильева, О.В. Рябова // Тенденции развития интернет и цифровой экономики : труды VIII Международной научно-практической конференции ; под редакцией Н.В. Апатовой. – Симферополь : ИП Зуева Т.В., 2025. – С. 173-175. – 264 с.

- ISBN 978-5-605-36695-9. – Текст : электронный. – DOI отсутствует.
- URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_82625050\\_56011788.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_82625050_56011788.pdf) (дата обращения: 04.03.2026).

10. Рябова, О.В. Экосистемный подход к формированию кадрового потенциала в условиях развития системы менеджмента знаний / Е.В. Васильева, О.В. Рябова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики : труды XXIV Международной научно-практической конференции ; под редакцией Н.В. Апатовой. – Симферополь : ИП Зуева Т.В., 2025. – С. 15-16. – 440 с. – ISBN 978-5-605-48024-2. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_87418558\\_37681100.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_87418558_37681100.pdf) (дата обращения: 04.03.2026).