

УДК 33 DOI: 10.14451/1.242.560

Стратегическое позиционирование образовательной организации

© 2025 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: MLoskutova@fa.ru

Ключевые слова: стратегическое позиционирование, образовательная организация, международная коммуникация, академическая репутация, человеческий капитал, долгосрочные цели.

В статье рассмотрены особенности стратегического позиционирования образовательной организации. Выделены ключевые факторы, влияющие на восприятие образовательного учреждения заинтересованными сторонами. Проанализированы методы и подходы, используемые для определения текущей стратегической позиции и планирования будущей. Систематизированы отличительные особенности процесса стратегического позиционирования, характерные для образовательных организаций, такие как важность международной коммуникации, роль достижений выпускников, взаимодействие с работодателями, ориентация на студентов и их родителей, значимость отдельных представителей педагогического коллектива, зависимость от государственных стандартов, акцент на академическую репутацию и качество преподавания, специализация на образовательных программах, уникальная миссия по формированию человеческого капитала, ориентация на долгосрочные образовательные и социальные цели.

На текущий момент положение образовательной отрасли Российской Федерации является сложным, что связано со снижением интенсивности взаимодействия с зарубежными партнерами, особенно из стран Западной Европы и Северной Америки. В таких условиях их имидж может ухудшиться, а уровень конкурентоспособности будет ниже, чем у западных университетов или других организаций, предоставляющих соответствующие услуги. Как результат, наиболее талантливые, амбициозные российские абитуриенты будут предпочитать получать соответствующие услуги вне территории Российской Федерации. В долгосрочной перспективе это

негативно скажется на качестве человеческого капитала, что будет выражаться в наличии меньшего резерва профессионалов, способных противостоять сложным вызовам.

Стратегическое управление в образовании играет ключевую роль в определении долгосрочных целей и путей их достижения [8, с. 630], поэтому в сложившихся условиях повышается актуальность исследования особенностей стратегического позиционирования образовательной организации как инструмента, позволяющего формировать определенный имидж образовательной организации на рынке, обеспечивать системную маркетинговую политику, в том числе

и активную коммуникацию с различными заинтересованными лицами, среди которых и будущие студенты.

Термин «позиционирование» означает совокупность определенных действий, предпринимаемых для формирования уникальной позиции конкретных услуг на рынке [3, с. 115]. Таким образом, это попытка воздействовать на субъективное восприятие, характерное как для отдельного человека, так и для больших групп заинтересованных лиц. К ним можно отнести абитуриентов, их родителей, работодателей, представителей государства, партнеров, в том числе зарубежных.

Под «стратегией позиционирования» следует понимать инструмент маркетинга, обеспечивающий формирование определенного восприятия услуги с включением дополнительной ценности по мнению потенциальных клиентов и других представителей целевой аудитории [1, с. 218]. Однако это не маркетинговый инструмент, а скорее совокупность маркетинговых инструментов, позволяющих достичь соответствующей цели. Важными следует признать коммуникационные инструменты, обеспечивающие непосредственное донесение информации касательно различных аспектов деятельности образовательной организации, для того чтобы сконструировать целостный и привлекательный образ.

Как в случае с образовательной организацией, так и с другими видами организаций, важно учитывать определенные факторы, влияющие на восприятие конкретного субъекта. Сюда относятся особенности операционных процессов, имеющиеся в распоряжении ресурсы, цели и задачи, поставленные перед управленцами, конкурентные преимущества, состав департаментов, отделов, направлений, привлеченные или разработанные инновационные решения, конкретная целевая аудитория и многие другие [6, с. 304]. В целом процесс стратегического позиционирования является сложным, включает большое количество этапов и требует учета мнения ряда сторон. Поэтому важно понимать особенности, характерные для конкретного ви-

да деятельности.

Как указывают исследователи, в рамках процесса позиционирования образовательные организации часто пытаются акцентировать внимание на своем статусе, а не на конкретных конкурентных преимуществах [9, с. 105]. Сложно согласиться с таким утверждением, так как статус является интегральным индикатором имеющихся конкурентных преимуществ. Если речь идет об организации с сильным брендом, то для заинтересованных сторон, например абитуриентов и их родителей, это будет мощным сигналом о признании диплома организации работодателями. Кроме того, они ожидают, что у студентов будет возможность воспользоваться большим количеством обменных программ, проходить стажировки в известных компаниях, получать качественные образовательные услуги, иметь доступ к развитой образовательной инфраструктуре. Таким образом, статус университета тесно связан, по мнению заинтересованных сторон, с его конкурентными преимуществами.

В рамках процесса позиционирования образовательной организации применяется ряд тех же методов, что и в случае с позиционированием других видов субъектов хозяйственной деятельности. К ним следует отнести двулепестковые R-линзы, стратегические карты, [7, с. 33], Shell/DPM, ADL/LC, матрицы Ансоффа [10, с. 63], SWOT анализ [5, с. 81], матрицы БКГ или МакКинзи [2, с. 135], 3W-анализ [4, с. 336] и другие. Таким образом, с точки зрения общей методики процесса определения текущей стратегической позиции и планирования будущей использование определенных принципов и подходов, процесс стратегического позиционирования образовательной организации является похожим на тот, который используют другие субъекты хозяйственной деятельности, например, реализующие свои бизнес-задачи. Однако то особое рыночное и научное пространство, в котором находятся образовательные организации, повышает уровень сложности, формирует множество заинтересованных сторон, усиливает вызовы и преграды для дальнейшего улучшения восприятия большими группами стейкхолдеров.

В процессе применения аналитических методов определения текущего стратегического позиционирования конкретной образовательной организации с последующим составлением плана его трансформации для достижения установленных маркетинговых целей важно учитывать особенности, характерные для исследуемой группы субъектов:

- Важность участия в международной коммуникации.
- Усиление бренда благодаря достижениям выпускников.
- Важность коммуникации с работодателями.
- Нацеленность как на студентов, так и их родителей.
- Важность отдельных представителей педагогического коллектива.
- Высокая степень зависимости от государственных стандартов.
- Акцент на академическую репутацию, научные достижения и качество преподавания.
- Специализация на образовательных программах.
- Уникальная миссия, связанная с формированием человеческого капитала.
- Ориентация на долгосрочные образовательные и социальные цели.

Прежде всего, важно обращать внимание на место образовательной организации на рынке с учетом интенсивности международной коммуникации. Такая организация может привлекать иностранных студентов для предоставления соответствующих услуг. Российские же студенты благодаря налаженной работе отдела международного сотрудничества могут принимать участие в ряде программ по обмену. Кроме того, амбициозные и талантливые преподаватели и ученые обычно активно взаимодействуют со своими коллегами в других странах, что также усиливает международную активность организации. Соответствующий аспект целесообразно освещать в маркетинговой коммуникации, учесть при формировании определенного образа образовательной организации. Из этого следует, что для организации важно определить свое место как непосредственно в Российской

Федерации, так и за рубежом.

Кроме того, на стратегическое позиционирование влияют выпускники. Значимое достижение в той профессии, которую получил студент в вузе, положительно сказывается и на бренде образовательной организации. Выпускники становятся своего рода амбассадорами университета или другой организации, формируя мнение о том, что определенная часть заслуг является результатом влияния педагогического коллектива.

Это означает, что в рамках процесса стратегического позиционирования важно выделить наиболее значимых выпускников, будь то в современной истории или в течение более давнего периода его функционирования, с последующим включением в стратегическую коммуникацию для усиления своего имиджа на рынке соответствующих услуг. Кроме прочего, это означает, что важно сохранять доверительные отношения с выпускниками для получения возможности включения их в процесс формирования стратегического места компании на рынке.

Для повышения эффективности стратегического позиционирования важно постоянно коммуницировать с работодателями. Последние заинтересованы в том, чтобы выпускники были максимально адаптированы к решению реальных операционных задач бизнеса, поэтому они могут направить работу трудового коллектива образовательной организации по наиболее продуктивному руслу. Мнение массива работодателей способно существенно повлиять на спрос среди абитуриентов, ведь последние, в первую очередь, желают получить высокооплачиваемую работу. Поэтому не следует игнорировать такую важную сторону процесса. Следовательно, в отличие от многих других компаний, образовательные организации ориентируются на более широкий перечень заинтересованных лиц. В случае с большинством других типов деятельности ключевым стейкхолдером является клиент.

Еще одна особенность вытекает из тех отличительных черт бизнес-модели образовательной организации, которые наблюдаются в ее

ежедневной работе. Так, значимую роль играет нацеленность в рамках стратегического позиционирования на студентов и их родителей. Последние способны оказывать существенное воздействие на выбор конкретного места обучения, часто обеспечивая финансирование для реализации такой задачи. Учитывая большое количество участников в рамках процесса принятия конечного решения о приобретении образовательного продукта, для организации, реализующей ее, важно осуществлять постоянную коммуникацию с каждым из важных субъектов в цепочке принятия решений, следовательно, учитывать текущие и перспективные мнения при осуществлении стратегического позиционирования.

Важность отдельных представителей педагогического коллектива в контексте стратегического позиционирования образовательной организации обусловлена их ролью в формировании академической репутации организации. Выдающиеся преподаватели, обладающие высоким уровнем компетентности, авторитетом в научном сообществе, способствуют привлечению талантливых студентов и укреплению позиций вуза на рынке образовательных услуг. Их профессиональные достижения, публикационная активность и участие в значимых исследовательских проектах создают благоприятный имидж организации, повышая ее конкурентоспособность. В контексте стратегического позиционирования образовательной организации важно понимать, что имидж состоит из суммы позиционирования различных кафедр и прочих структурных элементов. Для них, в свою очередь, конкретные преподаватели или ученые играют наиболее значимую роль при поиске своего места в научном или на рыночном пространстве. Следовательно, еще одним особым свойством процесса стратегического позиционирования организации этого типа является интегральность – конкретное рыночное положение представляет собой сумму положений отдельных составных частей.

Высокая степень зависимости от государственных стандартов является характерной особенностью функционирования образовательных учре-

ждений. Необходимость соответствовать установленным требованиям к содержанию и структуре образовательных программ, квалификации преподавательского состава и материально-техническому обеспечению учебного процесса накладывает определенные ограничения на свободу стратегического маневрирования. Вместе с тем умелое использование возможностей, предоставляемых государственными стандартами, позволяет вузам разрабатывать уникальные образовательные продукты и занимать специфические ниши на рынке. Следовательно, наряду с учетом рыночного спроса на конкретные образовательные продукты важно принимать во внимание при обосновании будущей рыночной стратегической позиции требования, зафиксированные в нормативно-правовых актах Министерства науки и высшего образования РФ. Таким образом, прослеживается несколько источников основных требований, влияющих на политику формирования определенного имиджа, при этом они могут противоречить друг другу.

Акцент на академическую репутацию, научные достижения и качество преподавания является одним из важных факторов дифференциации образовательной организации в конкурентной среде. Сильный профессорско-преподавательский состав, активно вовлеченный в исследовательскую деятельность и обладающий высокими наукометрическими показателями, обеспечивает вузу устойчивые конкурентные преимущества. Регулярные публикации в авторитетных научных изданиях, участие в престижных конференциях и симпозиумах, реализация инновационных образовательных методик формируют привлекательный образ учреждения в глазах потенциальных абитуриентов и работодателей. В этом контексте прослеживается ориентация на конкретные значения абсолютных и относительных индикаторов, отражающих интенсивность и качество научной и преподавательской активности.

Специализация на определенных образовательных программах позволяет вузу занять уникальную позицию на рынке и привлечь целе-

вую аудиторию, заинтересованную в получении углубленных знаний и навыков в конкретной области. Концентрация ресурсов на развитии профильных направлений подготовки способствует достижению высокого качества обучения и созданию устойчивых конкурентных преимуществ. Узнаваемость бренда образовательной организации в связи со специализацией повышает ее привлекательность для абитуриентов, ориентированных на построение карьеры в выбранной сфере деятельности.

Также уникальность стратегического позиционирования образовательной организации связана с той миссией, которую выполняют образовательные организации в представлении большинства граждан. Происходит формирование человеческого капитала, который оказывает значимое воздействие непосредственно на экономическое развитие страны. Формируются определенные профессиональные качества, накапливаются знания, вырабатываются навыки, которые в дальнейшем используются в ежедневных операционных процессах российских предприятий и других организаций.

Следовательно, обеспечивая свое стратегическое позиционирование, организация должна определиться, желает ли она быть нацеленной на те группы, которые ищут не только возможность получить профессию, но и широкие представления о различных концепциях и научных подходах, часто напрямую не связанных с конкретными рабочими задачами, либо она желает быть привлекательной в глазах тех, кто пытается минимизировать, по их мнению, непродуктивные расходы времени, концентрируясь на получении навыков и знаний, используемых в дальнейшем в производственном процессе. Очевидно, что этот аспект существенно отличается в техническом позиционировании образовательной организации от других, так как большинство коммерческих компаний нацелены на максимизацию одного ключевого показателя, которым может выступать капитализация, рентабельность собственного капитала, прирост собственного капитала, чистая прибыль. Если университет будет декларировать такую цель, то можно ожидать,

что он будет негативно восприниматься как работодателями, так и студентами, их родителями, другими заинтересованными сторонами. Поэтому при определении своего места в стратегической перспективе важно учитывать эту многокритериальность, что обеспечит значимое повышение качества аналитического процесса.

Другим особым свойством процесса стратегического позиционирования образовательной организации является ориентация на долгосрочные образовательные и социальные цели. Часто сотрудники или студенты таких организаций ставят перед собой амбициозные цели, связанные не только с достижением определенного экономического эффекта, будь то на уровне страны или в рамках личных финансов, но и пытаются воздействовать на общество, для обеспечения его дальнейшего прогресса. Формируя свою рыночную позицию, такая организация может добавить акценты для того, чтобы имидж включал в себя ее характеристику, как место, в котором предоставляются инструменты для решения глобальных общечеловеческих задач.

Таким образом, методика стратегического позиционирования образовательной организации схожа с методикой, характерной для других видов бизнеса или некоммерческой деятельности. Однако для этой сферы характерен ряд свойств и черт, оказывающих существенное воздействие на соответствующий процесс. Выделены такие особенности стратегического позиционирования образовательной организации, как важность участия в международной коммуникации, усиление бренда благодаря достижениям выпускников, важность коммуникации с работодателями, нацеленность как на студентов, так и их родителей, критическая роль отдельных представителей педагогического коллектива, высокая степень зависимости от государственных стандартов, акцент на академическую репутацию, научные достижения и качество преподавания, специализация на образовательных программах, уникальная миссия, связанная с формированием человеческого капитала, ориентация на долгосрочные образовательные и социальные цели.

Библиографический список

1. *Афанасьев Я. В., Афанасьева Е. Е.* Стратегия позиционирования: особенности разработки для современных компаний // Новая экономика: институты, инструменты, тренды. – 2021. – С. 216–224.
2. *Зарипова Э. Р.* Формирование стратегии позиционирования для страховой компании // Научные исследования современных ученых. – 2023. – С. 135–138.
3. *Милованов Ю. А., Гончарова Л. В.* Разработка конкурентной стратегии организации // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты. – 2024. – С. 114–117.
4. *Мирошниченко М. А., Перелович Р. С.* Методика разработки стратегического позиционирования компании ООО «Прогресс» // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. KSEM-2023. – 2023. – С. 334–347.
5. *Мурадова С. А.* Стратегическое планирование в организации // Исследование различных направлений современной науки. – 2023. – С. 80–82.
6. *Семенихина А. В., Абдулхамид А. Н.* Выбор стратегии развития компании в зависимости от конкретной ситуации // Менеджмент-2021: новые вызовы и креативные решения. – 2021. – С. 301–308.
7. *Силаков А. В., Харебов К. В., Терновая Я. О.* Базовые технологии, рекомендуемые для использования в ходе стратегического планирования промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, 8 (147). – С. 31–46.
8. Современные практики менеджмента образования // Экономические науки. – 2024. – 5(234). – С. 630–636.
9. *Тарасова Т. Ф., Кучерявенко С. А., Назарова А. Н.* Маркетинговое позиционирование университетов на образовательном рынке // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 1. – С. 105–112.
10. *Яковенко Е. А.* Позиционирование предприятия на рынке и стратегии развития и расширения его деятельности // Молодежная наука. – 2022. – С. 61–64.