РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Гуреева Анна Николаевна, кандидат филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ, факультет журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия; e-mail: gureevaan.msu@yandex.ru, ORCID 0000-0002-8991-0486

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ МЕДИАКОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

В условиях медиатизации высшего образования и цифровой трансформации коммуникационной среды университет функционирует как актор, взаимодействующий с многочисленными внутренними и внешними аудиториями в ситуации конкуренции за внимание, доверие и символический капитал. При растущем интересе исследователей к стратегическим коммуникациям вузов медиакоммуникационная стратегия университета остается недостаточно концептуализированной, особенно в российском научном поле. Цель исследования – разработать предварительную концептуальную модель медиакоммуникационной стратегии современного российского университета. Эмпирическую базу составили данные 15 экспертных интервью с сотрудниками российских вузов, отвечающими за стратегическое планирование и медиакоммуникации (2024–2025 гг.), и анализ двух документов, закрепляющих медиакоммуникационную деятельность университетов. Выборка формировалась с учетом позиции вуза в Рейтинге медийной активности (М-рейтинге) Минобрнауки России, географического разнообразия и статусных характеристик. Предложена модель, включающая концептуальное, процессное, организационное, контекстуальное и аудиторное измерения; выявлены факторы, влияющие на эффективность медиакоммуникационной деятельности вузов и особенности институционализации стратегических коммуникаций в российской научно-образовательной среде. Итогом работы стала концептуализация медиакоммуникационной стратегии как самостоятельного уровня стратегического управления университетом.

***Ключевые слова**: медиакоммуникации, стратегические коммуникации, медиатизация, университет, высшее образование, медиакоммуникационная стратегия, стратегическое управление.*

Как цитировать: *Гуреева А. Н.* Концептуализация медиакоммуникационной стратегии современного российского университета // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2026. № 4. С. 79–102. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.4.2026.79102

Anna N. Gureeva, PhD in Philology, Associate Professor at the Department of Media Theory and Economics, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; e-mail: gureevaan.msu@yandex.ru, ORCID 0000-0002-8991-0486

CONCEPTUALIZING THE MEDIA COMMUNICATION STRATEGY OF THE CONTEMPORARY RUSSIAN UNIVERSITY

The mediatization of higher education and the digital transformation of communication environments have significantly increased the strategic importance of university media communications. Contemporary universities operate as complex media actors interacting with multiple internal and external stakeholders in a highly competitive communicative environment. Despite the growing international interest in strategic communication in higher education, the university media communication strategy remains insufficiently conceptualized, particularly in Russian academic discourse. The aim of the study is to develop a preliminary conceptual model of the media communication strategy of a contemporary Russian university, drawing on theoretical analysis and empirical research. The empirical basis includes 15 expert interviews conducted in 2024–2025 with representatives of Russian universities responsible for strategic planning, information policy and media communications, and an analysis of two formalized communication documents. The sample was formed on the basis of the universities' positions in the Media Activity Rating (M-rating) of the Russian Ministry of Science and Higher Education, geographic diversity and institutional status. The methodological framework combines strategic communication studies, mediatization theory and organizational communication; thematic analysis, comparative analysis and conceptual modeling were employed. The study proposes a preliminary conceptual model of the university media communication strategy, including conceptual, procedural, organizational, contextual and audience dimensions. Key factors influencing the effectiveness of university media communications are identified, and the specific features of strategic communication institutionalization in the Russian higher education environment are revealed. The scientific novelty lies in the conceptualization of the media communication strategy as an independent level of university strategic management and in the development of a model that systematizes the main elements of the contemporary university's media communication activities.

***Key words**: media communications, strategic communication, mediatization, university, higher education, university media communication strategy, strategic management.*

To cite this article: Gureeva A. N. (2026) Kontseptualizatsiya mediakommunikatsionnoy strategii sovremennogo rossiyskogo universiteta [Conceptualizing the media communication strategy of the contemporary Russian university]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika* 4: 79–102. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.4.2026.79102

DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.4.2026.79102

Введение

В условиях глубокой медиатизации общественных процессов современные университеты действуют не только как образовательные и научные институции, но и как активные участники социального конструирования медиапространства. Развитие цифровых платформ, изменение моделей медиапотребления, распространение алгоритмизированных коммуникационных практик и усиление конкуренции за внимание аудитории трансформируют подходы вузов к управлению коммуникациями. Современный университет функционирует как сложный медиакоммуникационный актор, деятельность которого осуществляется одновременно в институциональном, цифровом и медийном пространствах. В этих условиях коммуникации перестают выполнять исключительно вспомогательную функцию и становятся важнейшим элементом стратегического управления университетом.

В международном научном дискурсе последних лет существенно возрос интерес к стратегическим коммуникациям в высшем образовании (Carpenter, Krause, 2012; Wæraas, Maor, 2015; Fürst, Volk, Schäfer, Vogler et al., 2022; Sörensen, Volk, Fürst, Vogler et al., 2024). Исследователи анализируют трансформацию коммуникационных подразделений университетов, развитие двусторонней научной коммуникации и институциональную медиатизацию высшего образования. Вместе с тем в российском научном поле медиакоммуникационная стратегия университета как самостоятельный объект исследования разработана недостаточно. Существующие исследования преимущественно сосредоточены на отдельных аспектах: *PR,* брендинге, маркетинговых коммуникациях, цифровых коммуникациях или информационной политике (Ромашко, 2014). Даже успешные в медийном плане вузы сталкиваются с разрозненностью действий и отсутствием единой концепции: формализованная модель помогает систематизировать практики и тиражировать лучшие из них.

Таким образом, возникает исследовательский пробел, связанный с отсутствием комплексной концептуализации медиакоммуникационной стратегии современного российского университета как элемента стратегического управления вузом в условиях медиатизированной реальности. Цель настоящего исследования – разработать предварительную концептуальную модель медиакоммуникационной стратегии современного российского университета.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие исследовательские вопросы:

– Как медиакоммуникационная стратегия соотносится с общей стратегией развития вуза?

– Какие ключевые элементы включает медиакоммуникационная стратегия современного университета?

– Какие факторы влияют на разработку и реализацию медиакоммуникационной стратегии университетов?

– Каковы особенности стратегического управления медиакоммуникациями в российской научно-образовательной среде?

В рамках исследования разработана предварительная концептуальная модель медиакоммуникационной стратегии университета с учетом ключевых измерений этой стратегии применительно к научно-образовательной организации, а также факторов, влияющих на медиакоммуникационную деятельность российских университетов.

Уточним ключевое понятие: под концептуальным подходом в данной статье понимается способ теоретической организации знания об исследуемом объекте, предполагающий системное выявление и описание ключевых элементов, взаимосвязей и принципов функционирования медиакоммуникационной стратегии университета. Соответственно, предлагаемая модель носит предварительный концептуальный, а не нормативный предписывающий характер: она обобщает и систематизирует выявленные практики и нуждается в дальнейшей эмпирической валидации.

Медиатизация как теоретическая рамка

Теоретическую основу исследования составляют работы в области теории медиатизации, стратегических коммуникаций и управления вузом как социальным институтом. Медиатизация как основополагающая теоретическая рамка описывает не только проникновение логики медиа в отдельные сферы социальной жизни (политику, религию, науку, образование и др.), но и преобразующее влияние медиа на функционирование общества в целом за счет глубокой интеграции медийных технологий в большинство социальных практик (Коломиец, 2020; Schulz, 2004; Hepp, Hjarvard, Lundby, 2015; Hepp, Krotz, 2014; Шарахина, Ачкасова, Азарова, 2021; Гуреева, 2020). Этот теоретический ракурс важен для понимания того, почему медиакоммуникационная деятель-

ность перестает быть периферийной функцией и превращается в стратегический приоритет, влияющий – в том числе через механизмы М-рейтинга – на оценку эффективности вуза и его руководства.

Отечественная традиция изучения медиатизации в последние годы развивается в направлении анализа платформенной среды. В коллективной монографии под редакцией Д. П. Гавры медиатизация описывается как многоуровневый и стадиальный процесс, современная фаза которого концептуализируется через понятие глубокой (трансакционной) медиатизации, охватывающей не только институты, но и повседневные социальные практики (Медиатизация социальности в платформенном обществе: процессы и эффекты, 2025). Для настоящего исследования продуктивны два положения этого подхода. Во-первых, различение уровней медиатизации позволяет рассматривать университет одновременно как объект медиатизационных процессов и как их субъект, самостоятельно производящий медиасодержание. Во-вторых, тезис о капитализации внимания в пространстве цифровых платформ объясняет, почему конкуренция за внимание аудиторий становится для вуза не только репутационным, но и ресурсным вопросом, а медиакоммуникационная деятельность приобретает измеримую управленческую ценность.

Рейтинг медийной активности вузов России (М-рейтинг) разработан и внедрен Министерством науки и высшего образования Российской Федерации в 2021 г. Итоговый рейтинг складывается из трех групп показателей (эффективность работы вуза со СМИ, социальными сетями и официальным сайтом) и учитывает порядка 57 метрик[1]. Можно сказать, что внедрение данной системы рейтингования способствовало повышению значимости медиакоммуникационной работы в управленческом корпусе вузов, поскольку место организации в М-рейтинге стало одним из показателей, влияющих на общую оценку эффективности работы ректора.

Стратегические коммуникации университетов: международный контекст

Современные подходы к стратегическим коммуникациям рассматривают коммуникацию как один из ключевых ресурсов стратегического управления организацией: механизм формирования устойчивых отношений с целевыми аудиториями, конструирова-

ния институциональной идентичности и управления репутацией (Broucker, De Wit, Mampaey, 2021; Werder, Nothhaft, Verčič, Zerfass, 2018). Применительно к университетам ряд зарубежных исследований демонстрирует, что коммуникационное сопровождение университетских инициатив неотделимо от общей стратегии развития вуза, его миссии, ценностей, целевых аудиторий, ресурсов и процедур оценки эффективности (Mazo, Macpherson, 2017). На уровне национальных систем высшего образования главным актором стратегической коммуникации становится государство, стремящееся к репрезентации всего образовательного сектора как единого целого (Sataøen, Wæraas, 2016; Wæraas, Maor, 2015).

Серия работ научной группы из Цюрихского университета документирует, что за последнее десятилетие коммуникационные подразделения вузов по всей Европе существенно расширились и профессионализировались (Fürst, Volk, Schäfer, Vogler et al., 2022). Исследователи типологизируют университеты по степени развитости коммуникационных практик, располагая их на шкале от «минималистов» до «профессиональных универсалов» (Fürst, Vogler, Schäfer, Sörensen, 2025). Оценка эффективности коммуникаций остается серьезным вызовом: большинство коммуникационных менеджеров вузов испытывают трудности с измерением реального воздействия на целевые аудитории и склонны отдавать предпочтение качественным индикаторам (Sörensen, Volk, Fürst, Vogler et al., 2024). Кросс-континентальное сравнительное исследование интерактивных стратегий в социальных сетях ведущих университетов выявило значительный разрыв между декларируемыми принципами двустороннего взаимодействия и реальными коммуникационными практиками (Capriotti, Carretón, Zeler, 2024).

Дополнительную значимость приобретает проблема цифровой трансформации университетских коммуникаций и внедрения технологий искусственного интеллекта в коммуникационные процессы. Современные исследования демонстрируют, что ИИ-технологии становятся частью стратегического управления коммуникациями и изменяют подходы к производству контента, аналитике и управлению взаимодействием с аудиториями (Gregory, Smith, 2025).

Место медиакоммуникационной стратегии в системе общей стратегии вуза

В теоретическом плане понятие медиакоммуникационной стратегии встречается в научном дискурсе значительно реже, чем маркетинговая стратегия, коммуникационная стратегия и примыкающая к данной сфере стратегия формирования бренда, в том числе в контексте организаций высшего образования и науки (Тарасова, Кучерявенко, Назарова, 2023; Карикова, 2020; Захарова, 2014). При этом коммуникационные стратегии социальных институтов в российском медиапространстве описаны преимущественно на уровне общих моделей (Дзялошинский, 2013).

Вместе с тем выделение самостоятельной дефиниции медиакоммуникационной стратегии представляется обоснованным ввиду мощного влияния медиатизации на все общественные сферы. При этом такие особенности научно-образовательной сферы, как высокая степень ответственности перед обществом и реализация государственных задач, обуславливают неполноту чисто коммерческого и маркетингового подхода к коммуникациям вузов.

Стратегия понимается в данном исследовании как «специально разработанная, основанная на долговременном планировании программа действий по достижению сложной цели в условиях ограниченности ресурсов» (Гаврa, 2015: 231). Стратегия всегда сопряжена с наиболее важными долгосрочными целями субъекта социального действия, его миссией и ценностями (Гаврa, 2021). В научно-образовательной сфере можно утверждать, что медиакоммуникационная стратегия вуза входит в состав общей коммуникационной стратегии университета наравне с маркетинговой и креативной стратегиями (Гаврa, 2019) и представляет собой долгосрочную программу достижения стратегических целей университета путем взаимодействия со всеми группами внешних и внутренних целевых аудиторий при непосредственном посредничестве медиаресурсов (см. рис. 1).

К основным характеристикам медиакоммуникационной стратегии вуза относятся:

– обращение при целеполагании к миссии, видению и ценностям вуза, направленность на реализацию его стратегических целей;

– длительный горизонт планирования и расчет на отложенный эффект (экономический, социальный, репутационный);

– реализация через разнообразный инструментарий медиа и информационно-коммуникационных ресурсов;

– четкое соотнесение с маркетинговой и креативной стратегиями;

– гибкость и адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды;

– нацеленность на выстраивание долгосрочных отношений с целевыми аудиториями и влияние на их установки, ожидания и поведенческие практики.

Медиакоммуникационная стратегия обладает способностью преобразовывать медиакоммуникационный капитал вуза в иные виды капиталов: экономический (гранты, субсидии, внебюджетные средства), социальный (имидж, взаимодействие с аудиториями) и политический (уровень влияния университета в научно-образовательном и социально-политическом пространстве).



Рисунок 1. Место медиакоммуникационной стратегии в коммуникационной стратегии вуза

Источник: составлено автором.

Методика

Методической основой исследования стал качественный подход, сочетающий серию экспертных интервью и сравнительный анализ документов.

Экспертные интервью проводились в 2024–2025 гг. с сотрудниками российских университетов, непосредственно ответственными за стратегическое планирование медиакоммуникаций и реализацию информационной политики (проректоры, руководители пресс-служб и профильных департаментов). Всего проведено 15 интервью с представителями 15 вузов (см. табл. 1). Продолжительность каждого интервью составила от 45 до 90 минут; все они проводились в очном или видеоконференц-формате и записывались с согласия респондентов.

Выборка формировалась целенаправленно по трем критериям:

– позиция вуза в М-рейтинге (по данным на 2024 г.): пять вузов-лидеров (топ-10), пять «средних» (позиции 30–100) и пять «отстающих» (позиции 120–220);

– географическое разнообразие: шесть федеральных округов;

– статусные характеристики: четыре федеральных университета, три опорных, два национальных исследовательских и шесть без особого статуса.

Гайд интервью включал пять тематических блоков: целеполагание в медиакоммуникационной деятельности вузов; влияние внешних и внутренних факторов на стратегическое планирование в сфере медиакоммуникаций; кадровые ресурсы; основные целевые аудитории и направления медиакоммуникационного взаимодействия с ними; оценка эффективности медиакоммуникационной стратегии.

Анализ данных осуществлялся методом тематического анализа: транскрипты интервью кодировались в соответствии с блоками гайда, затем в процессе сравнения кодов выделялись повторяющиеся паттерны и ключевые категории. Эти категории послужили основой для выделения измерений предлагаемой концептуальной модели: каждое измерение соответствует устойчивой теме, идентифицированной в ответах нескольких респондентов и одновременно подкрепленной теоретическими источниками. Прямые цитаты из интервью используются как иллюстративный материал для конкретизации выявленных паттернов. В ходе интервью у респондентов также были запрошены действующие медиакоммуни-

кационные стратегии, анализ которых позволил дополнить результаты анализа интервью. Представители трех вузов сообщили о наличии формализованной медиакоммуникационной стратегии; предоставить документ для анализа согласились двое. Оба документа анализировались по формальным (объем, горизонт планирования, структура) и содержательным (целеполагание, целевые аудитории, *KPI,* ситуационный анализ) критериям.

Предложенная модель носит предварительный концептуальный характер и требует дальнейшей эмпирической валидации, в частности через экспертную оценку специалистами-практиками или пилотное тестирование в нескольких вузах.

Таблица 1

Данные об экспертах, принявших участие в исследовании

Эксперт	Позиция в М-рейтинге	Группа вуза	Федеральный округ	Статусные характеристики вуза
Э1	1–10	лидеры	ПФО	Федеральный университет
Э2	1–10	лидеры	ЦФО	Без особого статуса
Э3	1–10	лидеры	УФО	Федеральный университет
Э4	1–10	лидеры	СЗФО	Без особого статуса
Э5	1–10	лидеры	СФО	Федеральный университет
Э6	30–50	средняя группа	ЮФО	Опорный университет
Э7	60–100	средняя группа	ЮФО	Опорный университет
Э8	30–50	средняя группа	СЗФО	Без особого статуса
Э9	40–80	средняя группа	ПФО	Национальный исследовательский университет
Э10	30–50	средняя группа	СЗФО	Федеральный университет
Э11	170–200	отстающие	ЮФО	Опорный университет
Э12	170–200	отстающие	ЦФО	Национальный исследовательский университет
Э13	200–220	отстающие	СЗФО	Без особого статуса
Э14	120–150	отстающие	ЮФО	Без особого статуса
Э15	120–150	отстающие	ЦФО	Без особого статуса

Источник: составлено автором. Позиции вузов указаны по данным М-рейтинга Минобрнауки России за 2024 г.

Результаты: два подхода к формализации медиакоммуникационных стратегий

Анализ интервью позволяет выделить два подхода к медиакоммуникационному стратегированию. Первый предполагает наличие отдельного документа, закрепляющего основные компоненты и принципы медиакоммуникационной стратегии. Второму соответствует неформализованный план действий в медиапространстве, который разделяют все вовлеченные акторы, но который при этом не оформлен в виде специального документа.

12 из 15 участников интервью сообщили об отсутствии локального нормативного акта, фиксирующего медиакоммуникационную стратегию вуза; из трех представителей вузов, сообщивших о его наличии, предоставить документ для анализа согласились двое. При этом некоторые респонденты из «лидерской» и «средней» групп сообщили о планах разработать подобный документ.

Показателен пример одного из университетов-лидеров, в котором отказ от формального закрепления медиастратегии продиктован осознанным решением: «У меня нет гарантий полной конфиденциальности документа в случае его прохождения через все нормативные коридоры. Университет наш очень большой, утечки неизбежны. А медиакоммуникационная стратегия – слишком откровенный документ, для ограниченного круга лиц <...> Принимать декларативный („обезжиренный“) документ ради документа не вижу смысла». Этот пример указывает на то, что практическая ценность документа должна превышать трансакционные издержки его согласования, что само по себе является аргументом в пользу разработки содержательной, а не формальной стратегии.

Анализ двух предоставленных документов (далее обозначенных как Стратегия № 1 и Стратегия № 2) позволяет выявить принципиальные различия в подходах к стратегическому планированию медиакоммуникаций (см. табл. 2).

Таблица 2

Сравнение медиакоммуникационных стратегий двух вузов

Параметр	Стратегия № 1 («средняя» группа)	Стратегия № 2 («лидерская» группа)
Объем документа	13 с.	71 с.
Горизонт планирования	2030 г.	2030 г.
Структура	7 разделов: общие положения, цели, внешняя среда, текущее положение, видение, механизмы, заключение	10 разделов, в том числе SWOT-анализ, коммуникационная модель, политика работы с партнерами и выпускниками
SWOT-анализ	нет	есть
Сформулированное позиционирование	есть	есть
Целевые показатели (KPI)	не заданы: описана только процедура мониторинга	заданы: рост посещаемости ресурсов на 20 %, рост совокупной аудитории официальных сообществ в 1,5 раза, 45 тыс. упоминаний в СМИ в год; промежуточная контрольная точка – 2025 г.
Политика работы с партнерами и выпускниками	нет	есть
Организационная структура контроля коммуникаций	описана кратко	описана детально

Источник: составлено автором на основе анализа документов

Горизонт планирования обоих документов – 2030 г. Оба фиксируют текущее положение вузов и влияющие на них условия внешней и внутренней среды, обозначают ключевые целевые аудитории и позиционирование университета. Принципиальная разница заключается в наличии конкретных *KPI*: Стратегия № 2 («лидерская» группа) постулирует числовые целевые показатели (рост посещаемости ресурсов на 20%, рост совокупной аудитории официальных сообществ в 1,5 раза, достижение 45 тыс. упоминаний вуза в СМИ в год), тогда как Стратегия № 1 описывает лишь процедуру мониторинга без числовых ориентиров.

Важно подчеркнуть, что обозначенные различия не свидетельствуют о более высоком или более низком качестве той или иной

стратегии. Речь идет о разном назначении документов: Стратегия № 1 в большей степени закрепляет цели и содержание деятельности подразделения на уровне нормативного акта, Стратегия № 2 выполняет функции «рабочего» инструмента для тактического планирования и регулярной оценки эффективности.

Оценка эффективности: интегральный подход

Анализ интервью выявил устойчивый паттерн: российские вузы при оценке медиакоммуникационной работы склонны к интеграции качественных и количественных показателей, отдавая приоритет первым, что согласуется с подходами к измерению коммуникационной результативности, предполагающими сочетание выходных, промежуточных и результирующих показателей (Zerfass, 2008). Один из респондентов проиллюстрировал этот подход: «При большом охвате (количественная оценка), но низкой вовлеченности (качественная оценка) проводится углубленный анализ и фокус-группа, чтобы выявить причины [падения вовлеченности. – *А.Г.*]». Другой информант отметил: «Конфликт [между двумя видами показателей. – *А.Г.*] возникает, если количественный показатель высокий (клики по рекламному баннеру), а качественный низкий (конверсия в подачу заявлений)». Можно сделать вывод, что в академической среде количественные показатели (упоминаемость, охваты) дополняются качественными (тональность, доверие, вовлеченность) не в силу отрицания количественной логики медиатизации, а в силу ее специфического преломления в научно-образовательном контексте. Это можно объяснить тем, что конечные цели медиакоммуникационной стратегии вуза лежат не в медийной, а, скорее, в научно-образовательной плоскости (репутация, привлечение абитуриентов и ученых, укрепление партнерств). Соответственно, количественные показатели служат индикаторами, но не могут выступать самоцелью.

Концептуальная модель медиакоммуникационной стратегии вуза

Проведенное исследование показало, что медиакоммуникационная стратегия современного университета представляет собой комплексную систему, включающую несколько взаимосвязанных измерений. На основе тематического кодирования данных интервью и теоретического анализа выделены пять ключевых измерений: концептуальное, процессное, организационное, контекстуаль-

ное и аудиторное. Каждое измерение соответствует устойчивой теме, идентифицированной в ответах респондентов и подкрепленной теоретическими источниками. Совокупность измерений в их взаимосвязи представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Предварительная концептуальная модель медиакоммуникационной стратегии вуза

Источник: составлено автором.

Концептуальное измерение

Концептуальное измерение – смысловое ядро медиакоммуникационной стратегии вуза: оно связано с пониманием миссии, целей и задач университета в научно-образовательной сфере. Фундаментом медиакоммуникационной стратегии служит общая стратегия или программа развития университета в отношении его трех миссий: образовательной, научно-исследовательской и социальной. Полноценная

реализация всех трех миссий (и особенно социальной) невозможна без медиакоммуникационного сопровождения. Именно поэтому глобальные цели медиакоммуникационной стратегии не сводятся к самим коммуникациям, а направлены на достижение стратегических результатов в научно-образовательной сфере: повышение конкурентоспособности, привлечение талантов, развитие партнерств. В современных условиях медиатизированной реальности социальная миссия университета становится базисной характеристикой для реализации двух других – науки и образования (Mazo, Macpherson, 2017).

Процессное измерение

Процессное измерение включает этапы работы над медиакоммуникационной стратегией университета, которую можно представить как цикличную схему «разработка → реализация → оценка эффективности → внесение корректив».

– Разработка стратегии (стратегический уровень) предполагает: определение ключевых целей и задач медиакоммуникаций вуза; ситуационный анализ, включая SWOT; учет коммуникационных запросов и паттернов медиапотребления целевых аудиторий; определение технологий и методов коммуникации; определение смысловых паттернов и тематик информационных потоков; разработку матрицы медиакоммуникаций и дорожной карты.

– Реализация стратегии (тактический уровень): работа специалистов в соответствии с дорожной картой, внесение оперативных корректировок.

– Оценка эффективности стратегии (тактический уровень): интегральный анализ количественных (охват, вовлеченность, число упоминаний) и качественных (тональность, доверие, конверсия) показателей.

– Внесение корректив в стратегию (стратегический уровень): синхронизация целей с изменениями медиасреды, геополитического и социально-экономического контекста; пересмотр и приоритизация целевых аудиторий; корректировка методов коммуникации и критериев оценки эффективности.

Организационное измерение

Организационное измерение связано с институциональным устройством коммуникационных подразделений университета, их местом в управленческой структуре и уровнем интеграции в систему стратегического управления вузом. Ключевые критерии организационного устройства профильного подразделения – подчиненность непосредственно высшему руководству организации;

согласованность деятельности с работой других структурных подразделений; четкое разграничение функциональных обязанностей.

Всех сотрудников профильных подразделений можно условно разделить на три группы: 1) административный блок (управление, разработка стратегий, контроль результатов); 2) авторская команда (производство текстового и аудиовизуального контента); 3) команда специалистов по продвижению контента (адаптация материалов под разные площадки дистрибуции, обеспечение его распространения и донесения до нужных целевых аудиторий).

Данные интервью свидетельствуют о широкой вариативности в понимании состава «команды» медиакоммуникаций: одни эксперты включают в нее сотни участников (сотрудники смежных подразделений, студенты, преподаватели-эксперты, ученые, ведущие личные аккаунты с привязкой к вузу), другие ограничивают круг штатными сотрудниками. Эта вариативность отражает различные модели организационной культуры и ресурсного обеспечения. Исследования европейских авторов фиксируют аналогичную тенденцию к расширению и специализации коммуникационных команд (Fürst, Volk, Schäfer, Vogler et al., 2022).

Контекстуальное измерение

Контекстуальное измерение отражает влияние внешних и внутренних факторов на разработку и реализацию медиакоммуникационной стратегии.

К внешним факторам относятся: экономические (конкуренция за финансирование, бюджетная политика); политические (государственные приоритеты в сфере образования и науки, регуляторная среда); технологические (развитие платформ и инструментов медиакоммуникации, включая ИИ); социокультурные (изменение моделей медиапотребления аудиторий); конкурентные (позиционирование других вузов).

К внутренним факторам относятся: кадровый (наличие компетентных специалистов); корпоративный (организационная культура, внутренние коммуникации); ресурсный (финансирование коммуникационной деятельности); ценностно-культурный (разделяемые представления о роли медиакоммуникаций); фактор поддержки со стороны руководства.

Данные интервью показывают: вузы с более успешными медиакоммуникационными стратегиями склонны выше оценивать влияние внешних факторов. «Чувствительность» к изменчивым реа-

лиям внешней среды, включая геополитический и экономический контексты, а также деятельность конкурентов, позволяет им грамотно планировать медиаактивность. Вузы с более скромными результатами, напротив, оценивают фактор значимости работы для руководства и корпоративный фактор в среднем выше, чем вузы других категорий: их информационная политика чаще подвержена микроменеджменту и характеризуется слабо налаженными горизонтальными коммуникациями внутри организации.

Аудиторное измерение

Аудиторное измерение предполагает взаимодействие университета с различными группами целевых аудиторий. К внутренним аудиториям относятся студенты и сотрудники, внешние ЦА включают абитуриентов из России и зарубежных стран, их родителей, государственные организации, российское и зарубежное академическое сообщество, российское и зарубежное бизнес-сообщество, СМИ и представителей блогосферы в России и за рубежом.

Целевые аудитории университета обладают характерной спецификой: во-первых, они полисубъектны, то есть разнообразны и многочисленны; во-вторых, динамичны, поскольку аудитории переходят из статуса внешних во внутренние (например, абитуриенты становятся студентами); в-третьих, их значимая доля представлена неинституционализированными участниками коммуникации.

На практике, по данным интервью, основная работа большинства вузов сосредоточена на трех приоритетных аудиториях: абитуриентах, студентах и сотрудниках. Примечательно, что в условиях перехода ряда вузов-лидеров на модель Университета 4.0 в их медиакоммуникационных стратегиях актуализируется работа с корпоративными партнерами. Поскольку переход на новую национальную модель высшего образования в России, как ожидается, будет сопряжен с существенным увеличением роли индустриальных партнеров в образовательном процессе, в будущем стóит ожидать интенсификации медиакоммуникационной работы значительного числа вузов с бизнес-сообществом и госкорпорациями как целевыми аудиториями.

Выводы и дискуссия

В условиях медиатизации общественных процессов медиакоммуникационная деятельность становится одним из важнейших элементов стратегического управления современным университе-

том. Полученные результаты позволяют сформулировать ряд теоретически и практически значимых выводов.

Во-первых, разрыв между наличием и отсутствием формализованного документа и реальными результатами медиаактивности вуза указывает на то, что функция стратегии как инструмента координации и целеполагания может выполняться и без ее фиксации в отдельном документе, но при условии высокого уровня командной согласованности. Вместе с тем формализация стратегии создает практические преимущества: облегчает сбор аналитики, обеспечивает преемственность при смене персонала, делает результаты измеримыми. Поэтому наличие концептуально оформленной стратегии позволяет повысить согласованность коммуникационной деятельности и синхронизировать медиакоммуникации с миссией и стратегическими целями университета.

Во-вторых, результаты согласуются с международными данными о профессионализации университетских коммуникаций. Типология «от минималистов к профессиональным универсалам» (Fürst, Vogler, Schäfer, Sörensen, 2025) находит параллели в российском контексте: вузы-лидеры М-рейтинга демонстрируют более системный, адаптивный и внешне ориентированный подход, тогда как «отстающие» вузы склонны к реактивному поведению.

В-третьих, при оценке эффективности медиакоммуникационной деятельности посредством качественных и количественных показателей российские вузы тяготеют к интегральному подходу, при котором количественные показатели рассматриваются как промежуточные индикаторы качественных целей.

В-четвертых, предложенная пятиэлементная концептуальная модель позиционирует медиакоммуникационную стратегию вуза как самостоятельный системно описываемый объект, в отличие от ее редукции до набора инструментов или подраздела маркетинговой стратегии.

Результаты исследования демонстрируют, что медиакоммуникационная стратегия:

– базируется на общей стратегии развития университета;

– ориентирована на формирование устойчивых отношений с различными группами целевых аудиторий и влияние на их установки, ожидания и поведенческие практики;

– представляет собой долгосрочную систему управления медиакоммуникационной деятельностью университета;

– выступает инструментом реализации образовательной, научной и социальной миссий современного вуза.

В порядке дискуссии можно обобщить выявленные закономерности в формате *SWOT*-анализа. Подчеркнем, что данное обобщение носит интерпретативный характер: оно опирается на результаты интервью и теоретические источники, но не является самостоятельным результатом эмпирического исследования, поскольку *SWOT*-анализ не входил в методологию работы. Отдельные позиции (потенциал ИИ-инструментов, международная повестка, ограничение доступа к платформам) сформулированы на основании теоретического анализа и требуют самостоятельной эмпирической проверки.

К сильным сторонам медиакоммуникационной деятельности российских вузов относятся: высокий экспертный потенциал как постоянный источник инфоповодов; значительная доля цифровых каналов в медиакоммуникациях; повышающийся уровень медиаграмотности сотрудников профильных подразделений. Среди слабых сторон можно назвать отсутствие единого подхода к концептуализации медиастратегии, разрозненность коммуникационных усилий, недостаточное финансирование медиапроектов, кадровый дефицит в профильных подразделениях, недостаточное внимание к международной повестке. Среди возможностей – развитие программ Университета 4.0, актуализирующих работу с новыми аудиториями; М-рейтинг как институциональный стимул для профессионализации; потенциал ИИ-инструментов для аналитики и персонализации контента. К угрозам относятся: высокая конкуренция в медиапространстве, геополитическая нестабильность, затрудняющая долгосрочное планирование, ограничение доступа к ряду международных платформ.

Перспективы дальнейших исследований также связаны с расширением эмпирической базы и проведением экспертной оценки модели специалистами-практиками, проведением сравнительных международных исследований, разработкой критериев оценки эффективности медиакоммуникационных стратегий университетов и с изучением влияния технологий искусственного интеллекта на стратегические коммуникации в научно-образовательной сфере.

Примечания

[1] По состоянию на 2024 год в М-рейтинге учитывалось 57 метрик, распределенных по трем группам: эффективность работы вуза со СМИ, социальными сетями и официальным сайтом.

Библиография

Гавра Д. П. Категория стратегической коммуникации: современное понимание и базовые характеристики // Век информации. 2015. № 3. С. 229–233.

Гавра Д. П. Понятие и характеристики коммуникационной стратегии // Российская школа связей с общественностью. 2019. № 15. С. 65–78.

Гавра Д. П. Стратегические коммуникации и тексты стратегических коммуникаций: к теоретическому обоснованию категорий // Российская школа связей с общественностью. 2021. № 22. С. 10–30.

Гуреева А. Н. Медиакоммуникации высшей школы. М.: Фак. журн. МГУ, 2020.

Дзялошинский И. М. Медиапространство России: коммуникационные стратегии социальных институтов. М.: АПК и ППРО, 2013.

Захарова А. В. Коммуникационная стратегия вуза как средство повышения конкурентоспособности на современном этапе развития высшего образования // Сибирский педагогический журнал. 2014. № 1. С. 110–115.

Карикова А. С. Стратегия формирования бренда университета в современном образовательном пространстве // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 4. С. 420–429. DOI: 10.17747/2618-947X-927

Коломиец В. П. Медиатизация медиа. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2020.

Медиатизация социальности в платформенном обществе: процессы и эффекты / под ред. *Д. П. Гавры*. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025.

Ромашко Т. В. Концептуализация коммуникационной деятельности отечественного вуза // UNIVERSUM: Вестн. Герценовск. ун-та. 2014. № 1. С. 30–42.

Тарасова Т. Ф., Кучерявенко С. А., Назарова А. Н. Маркетинговое позиционирование университетов на образовательном рынке // Экономика. Информатика. 2023. Т. 50. № 1. С. 105–112. DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-1-105-112

Шарахина Л. В., Ачкасова В. А., Азарова Л. В. Корпоративная медиатизация как стратегический ресурс российских компаний: на пути к корпоративному гражданству // Вестн. Росс. ун-та дружбы народов. Сер.: Литературоведение. Журналистика. 2021. Т. 26. № 4. С. 713–721. DOI: 10.22363/2312-9220-2021-26-4-713-721

Broucker B., De Wit K., Mampaey J. (2021) Brand Communication of Higher Education Institutions: a Call for Multichannel Communication Analysis in Higher Education Branding Research. *Higher Education Policy* 34 (4): 928–948. DOI: 10.1057/s41307-020-00178-x.

Capriotti P., Carretón C., Zeler I. (2024) Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study. *SAGE Open* 14 (2): 1–13. DOI: 10.1177/21582440241259399.

Carpenter D., Krause G. A. (2012) Reputation and Public Administration. *Public Administration Review* 72 (1): 26–32. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x.

Fürst S., Vogler D., Schäfer M. S., Sörensen I. H. (2025) From "minimalists" to "professional all-rounders": Typologizing Swiss universities' communication practices and structures. *Communications: The European Journal of Communication Research* 50 (4): 791–811. DOI: 10.1515/commun-2023-0147.

Fürst S., Volk S. C., Schäfer M. S., Vogler D., Sörensen I. H. (2022) Assessing Changes in the Public Communication of Higher Education Institutions: A Survey of Leaders of Swiss Universities and Colleges. *Studies in Communication Sciences* 22 (3): 515–534. DOI: 10.24434/j.scoms.2022.03.3489.

Gregory A., Smith B. G. (2025) AI State of Play: The Technology, Strategic Communication Practice and Academia. *International Journal of Strategic Communication* 19 (2): 119–129. DOI: 10.1080/1553118X.2025.2474875

Hepp A., Hjarvard S., Lundby K. (2015) Mediatization: Theorizing the Interplay between Media, Culture and Society. *Media, Culture & Society* 37 (2): 314–324. DOI: 10.1177/0163443715573835

Hepp A., Krotz F. (eds.) (2014) *Mediatized Worlds: Culture and Society in a Media Age*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9781137300355

Mazo L., Macpherson I. (2017) A Strategic Communication Model for Sustainable Initiatives in Higher Education Institutions. *Athens Journal of Mass Media and Communications* 3 (4): 321–342. DOI: 10.30958/ajmmc/3.4.3.

Sataøen H. L., Wæraas A. (2016) Building a Sector Reputation: The Strategic Communication of National Higher Education. *International Journal of Strategic Communication* 10 (3): 165–176. DOI: 10.1080/1553118X.2016.1176567.

Schulz W. (2004) Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept. *European Journal of Communication* 19 (1): 87–101. DOI: 10.1177/0267323104040696

Sörensen I. H., Volk S. C., Fürst S., Vogler D., Schäfer M. S. (2024) "It's Not so Easy to Measure Impact": A Qualitative Analysis of How Universities Measure and Evaluate Their Communication. *International Journal of Strategic Communication* 18 (2): 93–114. DOI: 10.1080/1553118X.2024.2317771

Wæraas A., Maor M. (eds.) (2015) *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781315850825

Werder K. P., Nothhaft H., Verčič D., Zerfass A. (2018) Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication* 12 (4): 333–351. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1494181

Zerfass A. (2008) The Corporate Communications Scorecard: A Framework for Managing and Evaluating Communication Strategies. In B. van Ruler, A. T. Verčič, D. Verčič (eds.) *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*. New York: Routledge. Pp. 139–153.

References

Broucker B., De Wit K., Mampaey J. (2021) Brand Communication of Higher Education Institutions: a Call for Multichannel Communication Analysis in Higher Education Branding Research. *Higher Education Policy* 34 (4): 928–948. DOI: 10.1057/s41307-020-00178-x

Capriotti P., Carretón C., Zeler I. (2024) Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study. *SAGE Open* 14 (2): 1–13. DOI: 10.1177/21582440241259399

Carpenter D., Krause G. A. (2012) Reputation and Public Administration. *Public Administration Review* 72 (1): 26–32. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x

Dzyaloshinskiy I. M. (2013) *Mediaprostranstvo Rossii: kommunikatsionnye strategii sotsial'nykh institutov* [Media space of Russia: communication strategies of social institutions]. Moscow: APK i PPRO Publ. (In Russian)

Fürst S., Vogler D., Schäfer M. S., Sörensen I. H. (2025) From "minimalists" to "professional all-rounders": Typologizing Swiss universities' communication practices and structures. *Communications: The European Journal of Communication Research* 50 (4): 791–811. DOI: 10.1515/commun-2023-0147

Fürst S., Volk S. C., Schäfer M. S., Vogler D., Sörensen I. H. (2022) Assessing Changes in the Public Communication of Higher Education Institutions: A Survey of Leaders of Swiss Universities and Colleges. *Studies in Communication Sciences* 22 (3): 515–534. DOI: 10.24434/j.scoms.2022.03.3489

Gavra D. P. (2015) Kategoriya strategicheskoy kommunikatsii: sovremennoe ponimanie i bazovye kharakteristiki [The category of strategic communication: contemporary understanding and basic characteristics]. *Vek informatsii* 3: 229–233. (In Russian)

Gavra D. P. (2019) Ponyatie i kharakteristiki kommunikatsionnoy strategii [The concept and characteristics of a communication strategy]. *Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu* 15: 65–78. (In Russian)

Gavra D. P. (2021) Strategicheskie kommunikatsii i teksty strategicheskikh kommunikatsiy: k teoreticheskomu obosnovaniyu kategoriy [Strategic communications and texts of strategic communications: towards a theoretical substantiation of the categories]. *Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu* 22: 10–30. (In Russian)

Gavra D. P. (ed.) (2025) *Mediatizatsiya sotsial'nosti v platformennom obshchestve: protsessy i effekty* [Mediatization of sociality in a platform society: processes and effects]. St. Petersburg: POLITEKH-PRESS Publ. (In Russian)

Gregory A., Smith B. G. (2025) AI State of Play: The Technology, Strategic Communication Practice and Academia. *International Journal of Strategic Communication* 19 (2): 119–129. DOI: 10.1080/1553118X.2025.2474875

Gureeva A. N. (2020) *Mediakommunikatsii vysshey shkoly* [Media communications of higher education]. Moscow: Faculty of Journalism, Moscow St. Univ. Publ. (In Russian)

Hepp A., Hjarvard S., Lundby K. (2015) Mediatization: Theorizing the Interplay between Media, Culture and Society. *Media, Culture & Society* 37 (2): 314–324. DOI: 10.1177/0163443715573835

Hepp A., Krotz F. (eds.) (2014) *Mediatized Worlds: Culture and Society in a Media Age*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9781137300355

Karikova A. S. (2020) Strategiya formirovaniya brenda universiteta v sovremennom obrazovatel'nom prostranstve [Strategy of university brand formation in the modern educational space]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment* 11 (4): 420–429. DOI: 10.17747/2618-947X-927 (In Russian)

Kolomiets V. P. (2020) *Mediatizatsiya media* [Mediatization of media]. Moscow: Moscow St. Univ. Publ. (In Russian)

Mazo L., Macpherson I. (2017) A Strategic Communication Model for Sustainable Initiatives in Higher Education Institutions. *Athens Journal of Mass Media and Communications* 3 (4): 321–342. DOI: 10.30958/ajmmc/3.4.3

Romashko T. V. (2014) Kontseptualizatsiya kommunikatsionnoy deyatel'nosti otechestvennogo vuza [Conceptualization of the communication activities of a Russian university]. *UNIVERSUM: Vestnik Gertsenovskogo universiteta* 1: 30–42. (In Russian)

Sataøen H. L., Wæraas A. (2016) Building a Sector Reputation: The Strategic Communication of National Higher Education. *International Journal of Strategic Communication* 10 (3): 165–176. DOI: 10.1080/1553118X.2016.1176567

Schulz W. (2004) Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept. *European Journal of Communication* 19 (1): 87–101. DOI: 10.1177/0267323104040696

Sharakhina L. V., Achkasova V. A., Azarova L. V. (2021) Mediatization of Russian Companies in the Framework of Corporate Citizenship. *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism* 26 (4): 713–721. DOI: 10.22363/2312-9220-2021-26-4-713-721

Sörensen I. H., Volk S. C., Fürst S., Vogler D., Schäfer M. S. (2024) "It's Not so Easy to Measure Impact": A Qualitative Analysis of How Universities Measure and Evaluate Their Communication. *International Journal of Strategic Communication* 18 (2): 93–114. DOI: 10.1080/1553118X.2024.2317771

Tarasova T. F., Kucheryavenko S. A., Nazarova A. N. (2023) Marketingovoe pozitsionirovanie universitetov na obrazovatel'nom rynke [Marketing positioning of universities in the educational market]. *Ekonomika. Informatika* 50 (1): 105–112. DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-1-105-112 (In Russian)

Wæraas A., Maor M. (eds.) (2015) *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781315850825

Werder K. P., Nothhaft H., Verčič D., Zerfass A. (2018) Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication* 12 (4): 333–351. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1494181

Zakharova A. V. (2014) Kommunikatsionnaya strategiya vuza kak sredstvo povysheniya konkurentosposobnosti na sovremennom etape razvitiya vysshego

obrazovaniya [Communication strategy of a higher education institution as a means of raising competitiveness]. *Sibirskiy pedagogicheskiy zhurnal* 1: 110–115. (In Russian)

Zerfass A. (2008) The Corporate Communications Scorecard: A Framework for Managing and Evaluating Communication Strategies. In B. van Ruler, A. T. Verčič, D. Verčič (eds.) *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*. New York: Routledge. Pp. 139–153.

Поступила в редакцию
09.02.2026