

ФОРМИРОВАНИЕ «ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ» ПЕРСОНАЛА КАК УСЛОВИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДОВ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

И.Ю. Окольнишникова¹, А.И. Ухова²

¹ Государственный университет управления, г. Москва, Россия

² Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

В представленной статье рассмотрено формирование «цифровой культуры» персонала университета как важного элемента цифровой трансформации российских вузов. Обоснована актуальность развития бренда университетов в цифровой среде, проведено исследование практики цифровой трансформации семи российских университетов, ориентированных на лидерство в цифровой среде. Принципиальная структура цифрового бренда университета, представленная авторами, включает три ключевых направления: цифровая трансформация процедур и операций, связанных с организацией образовательного процесса в вузе; цифровая трансформация системы маркетинговых коммуникаций и продвижение бренда университета в цифровой среде; формирование «цифровой культуры» персонала университета. Авторами обозначены прикладные аспекты развития «цифровой культуры» персонала российских университетов, выявленные на основе проведенного исследования. Так, к ключевым элементам развития «цифровой культуры» отнесены мониторинг и развитие внутренних коммуникаций, внешних цифровых коммуникаций университета, а также развитие цифровой грамотности сотрудников. На основе проведенного исследования авторами было доказано, что процесс формирования цифровой культуры в ведущих отечественных университетах, преследующих цель достижения цифрового лидерства, реализуется достаточно активно, тем не менее, цифровизация всех процессов российских университетов еще не завершена, авторами представлены рекомендации по развитию «цифровой культуры» российских вузов.

Ключевые слова: цифровизация образования, цифровая культура, цифровая грамотность, маркетинговые коммуникации, диджитал маркетинг, цифровой маркетинг, цифровая трансформация, маркетинг образовательных организаций, цифровой бренд, маркетинговое продвижение.

Введение

В современных условиях ведущие российские университеты все более пристальное внимание уделяют управлению собственными брендами, понимая под ним построение репутации в глобальном и национальном научно-образовательном пространстве, развитие и укрепление имиджа в глазах целевых аудиторий.

Особенно актуальной задача видится в контексте вызовов, стоящих перед российскими вузами и связанных, в том числе, с необходимостью развития инновационных систем управления, повышением узнаваемости, созданием «прозрачной» клиентоориентированной среды, развитием образовательных инструментов в форматах online- и blended learning. Вместе с тем, решить задачи традиционными offline-средствами невозможно. Необходимо не только масштабное применение цифрового инструментария, но и цифровая трансформация всех процессов вузов. Актуальным становится внедрение брендов университетов в цифровое пространство и развитие их с использованием всего digital-инструментария.

Следует отметить, что, несмотря на высокую актуальность разработки подходов к продвижению брендов российских университетов в цифровой среде, изучению данного вопроса посвящено недостаточное количество исследований.

Кроме того, большинство ученых, а также практиков трансформации систем управления успешно решают задачу создания концептуальных основ цифровизации университетов, разрабатывая методологические подходы к данному вопросу. При этом часто за рамками изучения остается разработка методических подходов, технологий и инструментов цифровой трансформации и digital-продвижения брендов университетов.

Ситуацию усугубляет то, что данный вопрос по ряду причин представляет определенные сложности в части внедрения в университетскую практику. В первую очередь, технологии цифровой трансформации и продвижения в digital-среде должны находиться в тесной взаимосвязи со спецификой деятельности вузов, действующими традициями, сложившейся практикой. Это делает невозможным механическое калькирование

успешных практик зарубежных университетов.

Кроме того, в силу неоднородности возрастных и психографических характеристик внутри-вузовских целевых аудиторий необходимы системные маркетинговые усилия по гармонизации их отношения к новой цифровой реальности, преодоление недоверия к инновациям, создание атмосферы готовности к работе в digital-среде. В противном случае, согласно известному выражению Питера Друкера, «культура съест стратегию на завтрак» [4; 5].

Перечисленные факторы обусловили актуальность исследования инструментов цифровой трансформации российских университетов и продвижения их брендов в цифровой среде. В основу представленной в данной публикации разработки положено изучение существующих практик цифровизации и принятых к реализации планов цифровой трансформации ведущих российских университетов.

Постановка проблемы

В ходе изучения вопроса была собрана и проанализирована практика столичных и региональных вузов, ориентированных на инновационное развитие. Изучался опыт как классических, так и отраслевых (медицинских, технических) университетов. Анализировалась маркетинговая и управленческая документация, официальные digital-ресурсы, интернет-версии корпоративных СМИ, а также PR-тексты, ориентированные на внутренние целевые аудитории.

Авторами была проанализирована практика цифровой трансформации семи университетов, ориентированных на достижение лидерских позиций в цифровой среде. В ходе исследования применялись общенаучные методы познания, методы системного, логического, сравнительного, функ-

ционального и факторного анализа, а также анализ документов, экспертный опрос и наблюдение.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Формирование цифрового бренда отечественных университетов должно включать в себя, по мнению авторов, одновременное развитие как минимум шести взаимосвязанных направлений, которые приведены на рис. 1:

- формирование цифровых компетенций персонала;
- развитие цифровых маркетинговых коммуникаций во внешней среде, включая развитие социальных сетей и CRM;
- развитие внутренних цифровых коммуникаций;
- цифровизация учебного процесса;
- цифровое управление приемной кампанией и организация digital-взаимодействия с абитуриентами;
- формирование целевой модели цифровых компетенций выпускников.

Как видно из рис. 1, основные направления формирования цифрового бренда отечественных университетов можно условно разделить на три крупных содержательных блока:

- цифровая трансформация процедур и операций, прямо или косвенно связанных с организацией образовательного процесса в вузе;
- цифровая трансформация системы маркетинговых коммуникаций и продвижение бренда университета в цифровой среде;
- формирование «цифровой культуры» персонала университета [1; 6].

В рамках настоящего исследования рассмотрим формирование «цифровой культуры» персонала университета как одно из важнейших, с точки

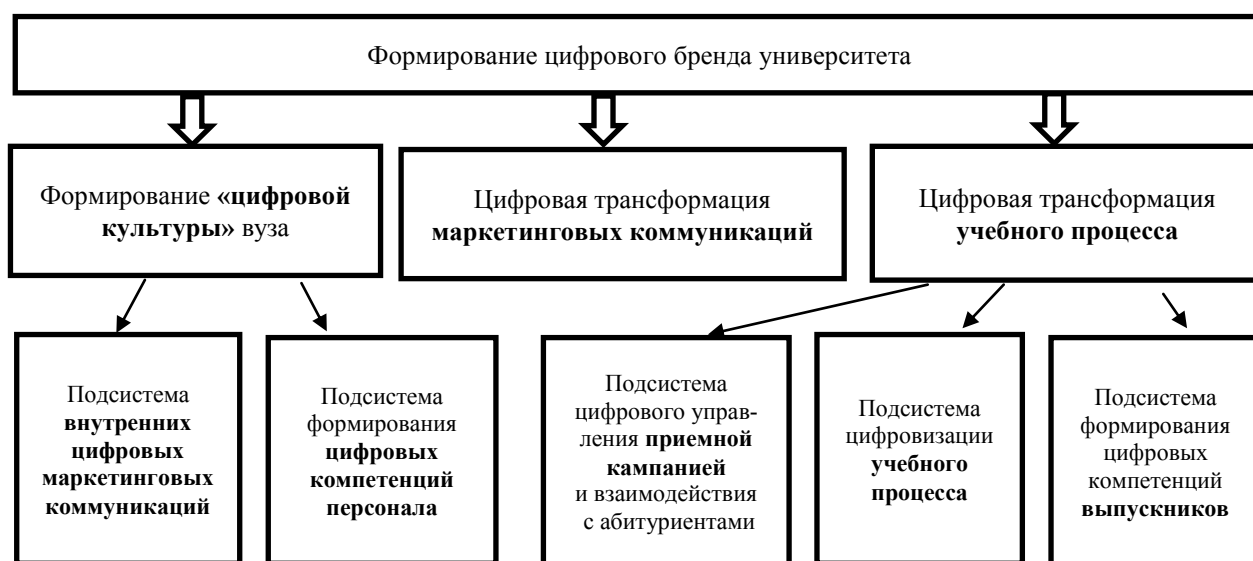


Рис. 1. Принципиальная структура цифрового бренда университета (предложено авторами)

зрения авторов, условие маркетингового продвижения брендов российских университетов в эпоху цифровой трансформации [7; 8].

Ключевым механизмом внутреннего взаимодействия, которое должно осуществляться с упором на цифровые инструменты, является, по мнению авторов, развитие коммуникаций с внутренними аудиториями университета.

Данная инициатива способна решить три взаимосвязанные задачи:

– укрепление лояльности к бренду университета посредством создания единого сплоченного сообщества сотрудников;

– развитие внутрикorporативного сотрудничества за счет создания удобных цифровых каналов взаимодействия между сотрудниками;

– рост операционной эффективности, обусловленный сокращением времени на обработку административных вопросов, а также поиска сотрудников из других подразделений для выполнения собственных задач.

Прикладные аспекты формирования «цифровой культуры» персонала

Для определения состава первоочередных мероприятий в рамках данного направления необходимо, по мнению авторов, проведение локального внутривузовского исследования, направленного на выявление оптимальных каналов внутренних коммуникаций. Базируясь на его результатах, в университете должен быть разработан и реализован план первоочередных мероприятий по развитию внутренней цифровой среды.

Результатом реализации предложенных мероприятий должно, по мнению авторов, стать повышение цифровой активности преподавателей и сотрудников. В подтверждение данной гипотезы было установлено, что вследствие реализации комплекса предложенных мероприятий в изученных университетах интенсивность использования каналов внутренних коммуникаций возросла на 20–25 %.

Кроме того, результаты изучения практик российских университетов показали высокую потребность внутренних аудиторий в дополнительных цифровых коммуникационных каналах. В этой связи построение единого информационного пространства, включающего в себя общую базу знаний и доступные каждому сотруднику каналы связи, способно не только стать основой эффективной системы внутренних коммуникаций, но и автоматизировать многие процессы, интегрировать все сообщения в единое смысловое поле.

Определим базовый перечень технических и функциональных требований для выстраивания дополнительных каналов внутренних коммуникаций. К их числу, по мнению авторов, следует отнести:

– доступ к внутренней интранет-сети с контактами (почта, телефон, мессенджеры, другие

способы связи), структурой вуза, сферами ответственности сотрудников, с возможностью оставить заявку на изменение контактной информации, с возможностью поиска по задачам, по сфере деятельности и ключевым словам, а также с возможностью перейти в электронную почту, мессенджер или сделать звонок для связи с любым сотрудником вуза;

– базу данных с описанием внутренних процедур и процессов, регулирующих документов (например, процедур согласования договоров), с возможностью оставить комментарий об устаревшем или ошибочном документе;

– доступ к описанию внутренних возможностей – к информации о конференциях, тренингах, онлайн-лекциях, программах стажировок и т. п.;

– систему анонсов мероприятий, дней рождений и других праздников с возможностью записаться на интересующие сотрудника события;

– систему рассылки для ознакомления с функцией подтверждения принятия информации;

– новостную и таргетированную рассылку с возможностью обратной связи в форме опроса (была ли полезна информация и т. п.) через электронную почту и мессенджеры (с опцией выбора пользователем способа рассылки);

– ресурсы для проведения опросов, тестирований, сбора предложений преподавателей и сотрудников;

– формы и таблицы совместного использования для сбора данных;

– возможность встраивать видео в сообщения;

– аналитику коммуникационной активности пользователей;

– систему обучения и технической поддержки пользователей любого уровня компьютерной грамотности;

– адаптированный для использования с мобильных устройств интерфейс;

– решения для командной работы: возможность создавать рабочие группы, обмениваться, редактировать и хранить документы и файлы в рамках отдельных проектов, таск-менеджеры и др.

Значимым направлением цифровой трансформации и продвижения бренда российских университетов в цифровой среде является управление внешними цифровыми маркетинговыми коммуникациями. В данном контексте, по мнению авторов, должна быть проведена комплексная оценка существующей, а также разработка целевой медиастратегии университета. Ее главная задача – показать, что вуз активно развивается, идет в ногу со временем, стоит на передовой научных открытий и является центром притяжения высокопрофессиональных кадров. Во всех внешних цифровых коммуникациях важно сделать акцент на динамичном развитии и инновационности университета, его стремлении двигаться вперед.

Решение данной маркетинговой задачи лежит в русле следующих содержательных направлений:

- оптимизация официального сайта;
- разработка social media стратегии продвижения вуза;
- создание вузовского центра управления социальными сетями и реализация social media стратегии;
- создание и ведение CRM-платформы вуза, что позволит обеспечить консолидацию всей необходимой информации в одном месте, интеграцию данных с действующими системами и ИТ-решениями, а также высокий уровень качества взаимодействия с абитуриентами, студентами, аспирантами и выпускниками за счет персонализации сервисов и более эффективного управления [2; 3].

Еще одним важным направлением формирования «цифровой культуры» университета является, по мнению авторов, развитие цифровых компетенций преподавателей и сотрудников.

Для этого, с нашей точки зрения, необходимо последовательно осуществить следующие мероприятия:

- проведение массовой диагностики цифровой культуры вуза и отношения сотрудников к цифровой трансформации;
- определение ключевых сообщений, целевых аудиторий для их трансляции, а также приоритетных каналов коммуникации;
- разработку информационных материалов, раскрывающих суть стратегии цифровой трансформации вуза, их доведение до сотрудников через действующие коммуникационные каналы;
- разработку и реализацию интегрального коммуникационного плана по управлению изменениями;
- мониторинг мнений сотрудников университета в части их отношения к цифровой трансформации и, при необходимости, корректировка коммуникационных планов.

С точки зрения авторов, в части проведения диагностики цифровой культуры и отношения сотрудников к цифровой трансформации необходимо выявить наличие у внутренних целевых аудиторий следующих первоначальных цифровых навыков:

- просмотр, поиск, фильтрация, оценка и управление данными, информацией и цифровым контентом, в том числе в части поиска междисциплинарных подходов и решений;
- обеспечение информационной безопасности;
- визуализация и передача данных;
- обработка и анализ данных – Big Data;
- взаимодействие с помощью цифровых технологий, сетевой этикет;
- создание цифрового контента;
- интеграция и переработка цифрового контента.

В 2019 – первой половине 2020 годов нами было проведено исследование хода цифровой трансформации в ряде российских университетов. В ходе диагностики было опрошено свыше 1000 научно-педагогических сотрудников. Исследование дало следующие результаты.

Большая часть опрошенных преподавателей и сотрудников активно развивает свои навыки применения цифровых технологий самостоятельно или посредством использования специальных ресурсов. Только 3 % опрошенных отметили, что не имеют времени для развития персональных цифровых компетенций. Напротив, подавляющая часть респондентов (89 %) указала, что регулярно улучшает свои цифровые навыки, используя для этого целый ряд удобных ресурсов и регулярно обсуждая цифровые технологии с коллегами.

Следует отметить, что интерес к изучению и использованию цифровых технологий в ходе опроса в большей степени продемонстрировали научно-педагогические работники. По сравнению с административно-управленческим и учебно-вспомогательным персоналом вузов они показали более высокую готовность к цифровой трансформации, что можно объяснить спецификой их деятельности.

Так, более 90 % опрошенных научно-педагогических работников показали, что имеют опыт участия в онлайн-тренингах или прохождения онлайн-обучения, и только 8,5 % не занимались этим вопросом либо не задумывались о его значимости (рис. 2).

Свыше 80 % опрошенных преподавателей и научных сотрудников в той или иной степени реализуют возможность учета индивидуальных потребностей студентов с использованием цифровых технологий, корректируя собственные подходы к преподаванию, предлагая дополнительные цифровые материалы и задания или учитывая индивидуальные возможности. Вместе с тем, 11 % респондентов предлагают дополнительные цифровые материалы только тем, кто сильно продвинулся или, наоборот, отстает. Кроме того, пятая часть опрошенных не видит поля применения цифровых технологий именно в своей профессиональной деятельности (рис. 3).

Респондентам было предложено оценить степень своей осознанности в части применения в работе цифровых компетенций и уровень стремления к их развитию. Результаты показали, что треть (33 %) преподавателей и сотрудников более или менее регулярно обсуждает с коллегами, как можно использовать цифровые технологии для улучшения качества образовательного процесса. Еще треть (33 %) озабочена тем, чтобы самостоятельно, более или менее часто, в свободное время наращивать свои цифровые компетенции. И только 4 % респондентов заявили, что не имеют для этого свободного времени или же не желают тратить его на эти цели (рис. 4).

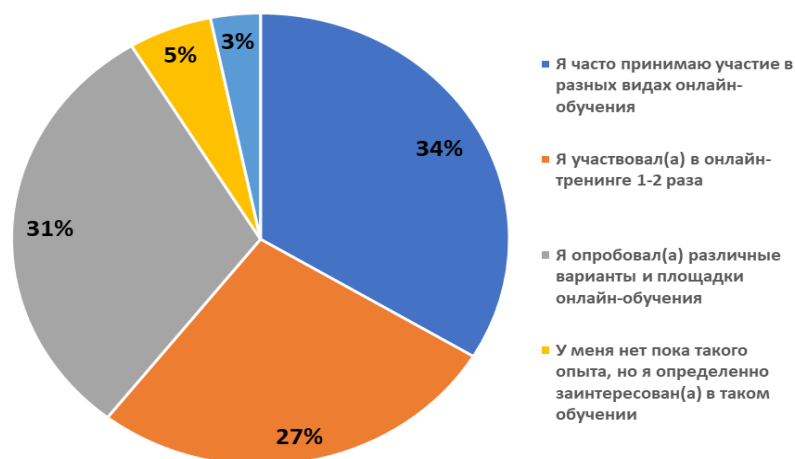


Рис. 2. Уровень вовлеченности преподавателей и сотрудников вузов в онлайн-программу повышения квалификации



Рис. 3. Уровень использования цифровых технологий в образовательном процессе и коммуникациях в системах «преподаватель-преподаватель» и «преподаватель-студент»

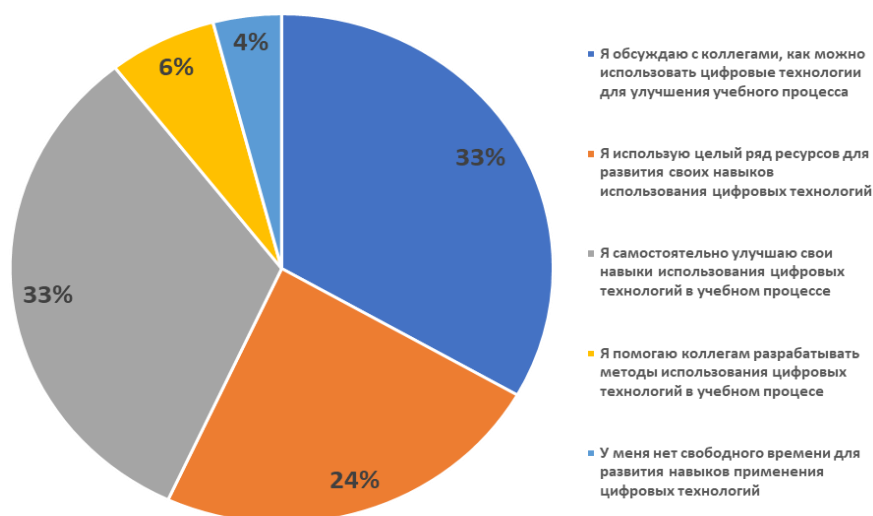


Рис. 4. Уровень готовности преподавательского состава вузов к развитию персональных цифровых компетенций

Вместе с тем, результаты взаимной оценки сотрудников показали достаточно высокий уровень скепсиса по отношению к вопросам цифровой грамотности их коллег. Так, 19 % респондентов отметили, что более 40 % коллег используют цифровые технологии недостаточно уверенно или не используют вовсе, а свыше 45 % опрошенных вообще не захотели отвечать на поставленный вопрос, сочтя его некорректным (рис. 5).

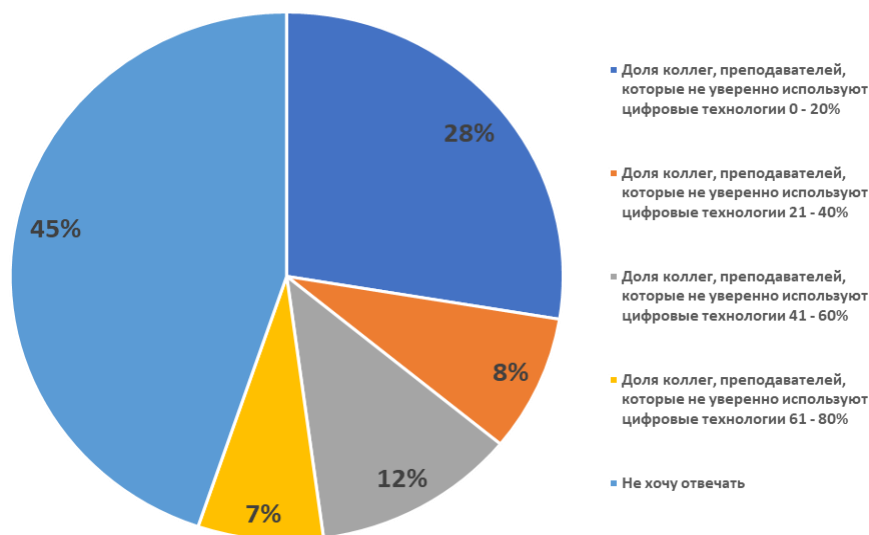


Рис. 5. Результаты взаимодиагностики уровня цифровой грамотности внутренних аудиторий университетов

Тем самым результаты опроса показали, что процесс формирования цифровой культуры в ведущих отечественных университетах, преследующих цель достижения цифрового лидерства, идет достаточно активно.

Осознавая, что толчком к его стремительному развитию во многом стали связанные с коронавирусом ограничительные меры (исследование проводилось перед началом пандемии), можно с уверенностью предполагать, что в настоящее время, спустя полтора года после начала массового перехода вузов на дистанционный формат обучения, положительный сдвиг в части цифровизации образовательного и всех связанных с ним сопутствующих процессов еще более заметен.

Тем не менее, с точки зрения авторов, даже сейчас говорить об окончательных результатах цифровизации образовательного процесса несколько преждевременно. Вузам важно продолжать прикладывать целенаправленные управленческие усилия для получения более высоких результатов в этом направлении.

Выводы

В рамках укрепления культуры цифрового университета необходимо, по мнению авторов, направить ключевые сообщения на следующие сегменты внутренних целевых аудиторий:

- все преподаватели и сотрудники университета;
- преподаватели и сотрудники старше 50 лет;
- научные сотрудники и преподаватели, активно ведущие научные исследования и разработки;
- студенты и аспиранты.

Отметим, что подходы к сегментации внутренних целевых аудиторий, без сомнения, могут различаться, однако именно предлагаемый авто-

ром вариант позволяет учесть при формировании цифровой культуры университета все наиболее значимые факторы:

- специфику стоящих перед преподавателями и сотрудниками задач;
- средний уровень цифровой культуры;
- степень консерватизма мышления;
- возрастные особенности восприятия инноваций.

Авторам представляется важным акцентировать внимание на проведении системы тренингов и акций обучающего характера, решающих задачу формирования общего видения цифровой трансформации университета внутренними аудиториями. В рамках цикла обучающих мероприятий необходимо, по нашему мнению, уделить особое внимание следующим смысловым аспектам:

- объяснение сущности «цифровизация» в университете;
- оптимизация электронного документооборота;
- инструменты цифровой трансформации финансового планирования и контроллинга структурных подразделений;
- развитие основных элементов цифровой культуры вуза – его миссии, цели, ценностей, истории-легенды, героев, ритуалов и т. п.;

– формирование команды амбассадоров цифровой культуры вуза.

Кроме того, важно разработать перечень мероприятий, направленных на развитие цифровой грамотности преподавателей и сотрудников университета. По мнению авторов, к ним следует отнести, внедрение корпоративной LMS системы и наполнение ее образовательным содержанием, разделенным по категориям компетенций:

– цифровые компетенции;

– soft skills курсы, направленные на развитие комплекса неспециализированных, надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и, являясь сквозными, не связаны с конкретной предметной областью;

– профессиональные курсы, направленные на развитие и совершенствование специализированных умений и знаний, помогающих сотруднику выполнять свои рабочие обязанности и поддерживающих профессионализм в выбранной области деятельности.

Таким образом, формирование «цифровой культуры» персонала является важным условием маркетингового продвижения брендов российских университетов в эпоху цифровой трансформации. Это позволит им более эффективно внедрять свои бренды в цифровое пространство и, в дальнейшем, развивать их с использованием digital-инструментария.

Окольнишникова Ирина Юрьевна, профессор кафедры маркетинга Института маркетинга, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (г. Москва), okolnishnikova.i@mail.ru

Ухова Антонина Ивановна, доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), ukhovaai@susu.ru

Поступила в редакцию 30 августа 2021 г.

DOI: 10.14529/em210318

FORMATION OF A “DIGITAL CULTURE” OF PERSONNEL AS A CONDITION FOR MARKETING PROMOTION OF RUSSIAN UNIVERSITY BRANDS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

I.Yu. Okolnishnikova¹, A.I. Ukhova²

¹ *State University of Management, Moscow, Russian Federation*

² *South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

The paper discusses the formation of a “digital culture” of university personnel as an important element of the digital transformation of Russian universities. The relevance of the development of the

university brands in the digital environment is substantiated. A study of the digital transformation practice of seven Russian universities focused on leadership in the digital environment is carried out. The fundamental structure of the digital brand of the university, presented by the authors, includes three key areas: digital transformation of procedures and operations related to the organization of the educational process at the university; digital transformation of the marketing communications system and promotion of the university brand in the digital environment; the formation of a “digital culture” of the university personnel. The authors propose the applied aspects of the development of the “digital culture” of the personnel of Russian universities identified on the basis of the study. In this view, monitoring and development of internal communications, external digital communications of the university, as well as the development of digital literacy of employees are the key elements of the development of “digital culture”. On the basis of the conducted research, the authors prove that the process of formation of digital culture in leading domestic universities, pursuing the goal of achieving digital leadership, is implemented quite actively. Nevertheless, the digitalization of all processes in Russian universities has not yet been completed. In conclusion, the authors present recommendations for the development of the “digital culture” of Russian universities.

Keywords: digitalization of education, digital culture, digital literacy, marketing communications, digital marketing, digital transformation, marketing of educational organizations, digital brand, marketing promotion.

References

1. Egorova E.B. Development of digital culture in universities (on the example of the University of Information Technologies, Mechanics and Optics). *Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie* [Modern pedagogical education], 2019, no. 4, pp. 187–192. (in Russ.)
2. Zakharov M.Yu., Starovoitova I.E., Shishkova A.V. Digital culture – the historical stage in the development of the information culture of society. *Vestnik GUU* [Bulletin of the State University of Management], 2020, no. 5. (in Russ.) Available at: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/2243>
3. Krasnyuk A. University 4.0: how digitalization of universities should take place. *RBK Trendy* [RBK Trends]. (in Russ.) Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education/60cb28709a7947641636b303>
4. Kolbei E. «Kul'tura s"edaet strategiyu na zavtrak» “Culture eats strategy for breakfast”. *Digital Enterprise*, July 31, 2017. Available at: <https://cleverics.ru/digital/2017/07/kultura-sedaet-strategiyu-na-zavtrak>
5. Logan D. *Kul'tura est strategiyu na zavtrak* [Culture eats a strategy for breakfast]. Available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm333.html>.
6. Lukashenko M.A., Dobrovolskaya T.Yu. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern competition], 2020, vol. 14, no. 4 (80), pp. 84–94. (in Russ.)
7. Rozin M. Culture eats up not only strategy, but also people and systems. *Snob*, April 3, 2018. (in Russ.) Available at: <https://snob.ru/profile/29546/blog/135956>
8. Tiktinsky E. How to create a corporate culture and “eat a strategy for breakfast”. *RBC Pro* (in Russ.) Available at: <https://pro.rbc.ru/news/5c4967929a79473d7987ce8b>

Irina Yu. Okolnishnikova, Professor at the Department of Marketing of the Institute of Marketing, Doctor of Sciences (Economics), Professor, State University of Management, Moscow, okolnishnikova.i@mail.ru

Antonina I. Ukhova, Associate Professor at the Department of Management, Candidate of Sciences (Economics), South Ural State University, Chelyabinsk, ukhovaai@susu.ru

Received August 30, 2021

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Окольнишникова, И.Ю. Формирование «цифровой культуры» персонала как условие маркетингового продвижения брендов российских университетов в эпоху цифровой трансформации / И.Ю. Окольнишникова, А.И. Ухова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 175–182. DOI: 10.14529/em210318

FOR CITATION

Okolnishnikova I.Yu., Ukhova A.I. Formation of a “Digital Culture” of Personnel as a Condition for Marketing Promotion of Russian University Brands in the Era of Digital Transformation. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2021, vol. 15, no. 3, pp. 175–182. (in Russ.). DOI: 10.14529/em210318