



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

НАУЧНЫЙ ДОКЛАД

**по результатам подготовленной
научно-квалификационной работы (диссертации)**

**«БРЕНДИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА»**

Демин Павел Владиславович

Направление подготовки 39.06.01 Социологические науки

**Профиль (направленность) программы 22.00.04 «Социальная структура,
социальные институты и процессы»**

Аспирантская школа по социологическим наукам

Аспирант _____ /Демин П.В./
подпись

Научный руководитель _____ /Козина И.М./
подпись

Академический директор Аспирантской школы _____ /Савинская О.Б./
подпись

Москва, 2021 год

Структура научного доклада

Аннотация	3
Актуальность исследования.....	7
Степень разработанности темы и проблема исследования	10
Объект, предмет исследования.....	12
Цель и задачи исследования.....	13
Теоретическая и методологическая основы исследования.....	14
Научная новизна исследования	18
Основные результаты исследования и положения, выносимые на защиту....	19
Апробация результатов исследования	23
Список использованных источников и литературы	25

Аннотация

В работе рассматривается процесс брендинга в российских университетах, которые осуществляют процесс трансформации в сторону модели предпринимательского университета. Процесс брендинга определяется как организованная работа с брендом в университете, в рамках которой осуществляются изменения различных организационных аспектов функционирования университета с целью стимулирования необходимых изменений и реализации стратегии развития организации по модели предпринимательского университета. Хотя традиционно вопросы брендинга относятся к сфере рынка и маркетинговых коммуникаций, в данной работе подчеркивается необходимость рассмотрения процесса через призму социологического подхода, предполагающего изучение брендинга в контексте организационных трансформаций университета как социального института. В его рамках протекает системная работа с образом вуза, согласование разрозненных элементов организационной идентичности и гармонизация организационной культуры, влияющие на формирование четкого образа, позитивного восприятия и необходимых установок у стейкхолдеров университета (НПР, студентов, государства и др.).

Сначала в работе представлена генетика концепции бренда университета через рассмотрение эволюции моделей университетов, определены современные тренды в сфере высшего образования, которые повлияли на возникновение концепции брендинга и её применение в университетах. Затем выявляются организационные характеристики университета, наиболее подверженные влиянию процесса брендинга университета, теоретически описывается характер этого влияния. После определения возможных вариаций процесса брендинга в университете представляются результаты эмпирического этапа, в рамках которого использовалась методологическая стратегия сочетания разных методов сбора и анализа первичных (экспертные интервью) и вторичных (контент-анализ публикационных материалов, анализ

официальных документов по бренду и др.) данных. В общей сложности проанализировано более чем 700 российских университетов, по которым собирались различные индикаторы работы с брендом и организационные характеристики, влияющие на процесс брендинга (участие в государственных программах поддержки, наличие брендбука и элементов системы визуальной репрезентации, публикации по теме бренда и т.д.). На основе этих данных проводилась целевая выборка интенсивных случаев университетов (всего 4 кейса), которые значительно различаются по институциональным условиям, в которых проводились экспертные интервью с сотрудниками университета, вовлеченными в проведение процесса брендинга со стороны администрации – всего 32 интервью.

В ходе исследования выявлена взаимосвязь между брендингом университета и его участием в государственных программах поддержки, определены стимулирующие и сдерживающие факторы для проведения процесса в университете, а также описан базовый сценарий организации брендинга в университете. Определено воздействие брендинга на различные аспекты деятельности университета (организационную структуру, внутренние коммуникации, имидж и образ), через которые осуществляется воздействие на корпоративную культуру подразделений. Выявлено, что бренд университета не может предшествовать его организационной идентичности, а должен являться органичным проявлением её легитимных принципов и атрибутов, а потому процесс брендинга должен неизбежно включать работу с внутренними аудиториями вуза. В этом контексте брендинг способствует унификации внутренних коммуникаций вуза, объединению его сотрудников через систему визуальной репрезентации и преодолению проблемы контрастов подразделений. С его помощью происходит трансляция ценностей, норм и принципов деятельности до всех внутренних аудиторий для легитимизации новой организационной идентичности, благодаря которой

происходит «проживание бренда» и ускоряется процесс осуществления трансформации университета.

Abstract

The work examines the process of branding in Russian universities, which are carrying out the process of transformation towards the model of an entrepreneurial university. The branding process is defined as organized work with a brand at a university, when the necessary changes in the organizational culture are carried out through changes in the organizational characteristics of the university. Although traditionally branding issues are related to the market sphere and marketing communications, this paper emphasizes the need to consider the process through the prism of a sociological approach, involving the study of branding in the context of organizational transformations of the university as a social institution. Within its framework, systematic work with the image of the university takes place, as well as the coordination of disparate elements of organizational identity and the harmonization of organizational culture, which influence the formation of a clear image, positive perception and necessary attitudes among university stakeholders (academic staff, students, government, etc.).

First, the work presents the genetics of the university brand concept through considering the evolution of university models and identifying the modern higher education trends, which influenced the emergence of the concept of branding and its application in universities. Then the organizational characteristics of the university are identified, which are most influenced by the process of university branding, and the nature of this influence is theoretically described. After identifying possible variations in the branding process at the university, the results of the empirical stage are presented, within which a methodological strategy was used to combine different methods of collecting and analyzing primary (expert interviews) and secondary (content analysis of publication materials, analysis of official documents on the brand, etc.) data. In total, more than 700 Russian universities were analyzed, for

which various indicators of work with the brand and organizational characteristics that affect the branding process were collected (participation in state support programs, the presence of a brand book and elements of a visual representation system, publications on the topic of a brand, etc.). Based on these data, a targeted sample of intensive university cases was carried out (4 cases in total), which significantly differ in institutional conditions, in which expert interviews were conducted with university administration staff involved in the branding process – a total of 32 interviews.

The study revealed the relationship between the branding of the university and its participation in government support programs, identified the stimulating and constraining factors for the process at the university, and also described the basic scenario for organizing branding at the university. The influence of branding on various aspects of the university's activities (organizational structure, internal communications, image and image), through which the impact on the corporate culture of the departments is carried out, has been determined. It was revealed that the brand of a university cannot precede its organizational identity, but should be an organic manifestation of its legitimate principles and attributes, and therefore the branding process should inevitably include work with the internal audiences of the university. In this context, branding contributes to the unification of internal communications of the university, unification of its employees through a system of visual representation and overcoming the problem of contrasts between departments. With its help, values, norms and activity principles are transmitted to all internal audiences to legitimize a new organizational identity, thanks to which “living the brand” social process occurs and the process of university transformation accelerates.

Актуальность исследования

В конце 90-х вышла фундаментальная работа Шейлы Слотер и Ларри Лесли «Академический капитализм», где авторы указывали на повсеместное распространение в университетах практик, изоморфных капиталистическим [Slaughter, Leslie, 1997]. Речь идет не только о научном капитализме, в рамках которого отдельные институты стремятся коммерциализировать свои исследования и разработки, а о всеобъемлющем явлении в менеджменте университета: от создания полностью коммерческих департаментов до финансового регулирования научного труда сотрудников. Авторы описали происходящие в университетах структурные изменения с 1950-х годов, фиксируя до мельчайших подробностей укореняющиеся факторы капиталистического тренда. По их мнению, начало этим изменениям положило радикальное сокращение финансирования сферы высшего образования со стороны государства [Altbach, Reisberg, Rumbley, 2009]. Как отметил А.О. Грудзинский, «именно недостаток средств на развитие науки в исследовательских университетах стал толчком для начала процесса тотальной коммерциализации этого ранее чисто социального сектора» [Грудзинский, 2004: 18]. Снижение финансирования вынудило университеты искать финансовой поддержки за пределами государственного бюджета, что привело к формированию рынка образовательных услуг и коммерческих научных исследований.

Именно эту ситуацию описывали Слотер и Лесли, называя её «академическим капитализмом». Они пишут, что университету в попытке сохранения или увеличения своих ресурсов необходимо привлекать преподавателей и научных сотрудников к конкуренции за финансирование своих проектов и получение грантов, которая должна осуществляться в том числе за стенами университета [Slaughter, Leslie, 1997]. Академическое сообщество вынужденно стало «капиталистами, действующими внутри общественного сектора; предпринимателями, субсидируемыми государством» [Slaughter, Leslie, 1997: 54], в этом смысле сотрудники

университета стали всё больше походить на сотрудников организаций коммерческого сектора. С другой стороны, феномен «академического капитализма» стал возможен благодаря возросшей роли интеллектуального капитала, который стал крайне востребованным в эпоху общества знания [Florida, 2002]. Поскольку человеческий интеллектуальный капитал стал главной силой экономического развития, университеты начали стремиться аккумулировать его в своих стенах, зарабатывая себе конкурентные преимущества на рынке высшего образования и научных исследований.

Многие университеты оказались не приспособлены к академическому капитализму, возросшей конкуренции за финансирование и тотальной маркетингизации сферы высшего образования, что вынудило их радикально изменить принципы работы. Обращение во внешнюю среду в поисках потенциальных инвесторов для покрытия дефицита сокращающегося бюджета стало необходимостью и привело к кардинальной смене приоритетов в проведении исследований: от фундаментальных к прикладным, от вневременных к актуальным, от долгосрочных к краткосрочным. Другими словами, университет встал на рельсы коммерческой организации, управляющей своими «активами» и стремящейся удовлетворить запросы всех ключевых аудиторий. Одной из наиболее удачных моделей управления вузом в такой ситуации стала модель предпринимательского университета, которая успешно справлялась с новыми вызовами, но требовала поиск и разработку новых инструментов оптимизации текущих и привлечения дополнительных ресурсов для развития университета [Кларк, 2011]. В конечном счете, современный университет стал скорее походить на «университет стейкхолдеров», чем на «республику ученых» [Slaughter, Leslie, 1997]; в нем сильно возросла роль корпоративного менеджмента, маркетинга и связей с общественностью.

Как результат, вслед за сильными трансформациями университетов последовала целая волна работ по маркетингу и менеджменту в сфере высшего образования [Bleiklie, Kogan, 2007; Stensaker, 2007; Wæraas, Solbakk, 2009].

Основное внимание в них уделялось маркетинговым коммуникациям и планированию маркетинговых стратегий университетов [Jevons, 2006], позиционированию на рынке образовательных услуг [Jongbloed, 2003], построению корпоративной идентичности вуза на рыночных основаниях [Steiner et al., 2013]. Одной из исследовательских задач стало выявление факторов, способствующих эффективной адаптации университетов к новым условиям [Schein, 1992; Altbach, Reisberg, Rumbley, 2009], среди которых были в частности выделены построение модели предпринимательского университета [Кларк, 2011], ориентация на стейкхолдеров [Ngo, Ismandoyo, 2017] и выстраивание особых корпоративных культур, способных работать в рыночных условиях [Brennan et al., 2008; Valimaa, Ylijoki, 2008]. При этом за пределами исследовательского внимания осталась работа университета со своим брендом, которая стала особенно актуальной ввиду нарастающих проблем с конкуренцией и необходимостью нематериальной дифференциации от других университетов [Chapleo, 2010; Nguyen, Melewar, Hemsley-Brown, 2019]. Основная часть работ по брендам университетов ограничилась декларацией бренда как инструмента системы маркетинга, функциями которого являются унификация внешних и внутренних коммуникаций [Mampaey, Huisman, 2016; Radler, 2018 и др.], улучшение восприятия вуза и качества оказываемых им услуг [Jongbloed, 2003; Hemsley-Brown, Goonawardana, 2007; Chapleo, 2011], а также стимулирования роста имиджа и репутации университета за счёт нематериальной дифференциации и подчеркивания конкурентных преимуществ [Steiner et al., 2013; Cronin, 2016; и др.]. В дальнейшем большинство работ рассматривали проблемы построения и особенности функционирования брендов университетов в контексте маркетинговой парадигмы [Papadimitriou, 2017; Nguyen, Melewar, Hemsley-Brown, 2019], оставляя за рамками внимания социальные последствия работы с брендом в вузе.

Между тем, работа с брендом (брендинг) непосредственно влияет на сам университет и всех его внутренних стейкхолдеров (НПР, студенты,

административные работники), поскольку помимо чисто маркетинговых функций она оказывает воздействие на организационные и социальные процессы в университете. Так, среди некоторых результатов исследований можно найти связь брендинга с организационными трансформациями университетов [Salmi, 2016; Romanenko, 2018], укреплением институциональной репутации [Jevons, 2006; Naidoo, Hollebeek, 2016], формированием восприятия и образа вуза у стейкхолдеров [Hemsley-Brown, Oplatka, 2006], и более того – с изменениями его корпоративной культуры [Brennan et al., 2008; Valimaa, Ylijoki, 2008]. Тем не менее, изучения последствий брендинга для университета как социальной организации до сих пор представлены крайне фрагментарно, что не позволяет полноценно охарактеризовать роль брендинга во внутренней деятельности университета.

Таким образом, научное изучение феномена брендинга в университете позволит выйти за рамки традиционно маркетингового подхода и раскроет социальные последствия этого процесса для университета как социальной организации. Данная работа поможет не только прояснить связь брендинга с организационной культурой и трансформационными изменениями в организации, но и поспособствует принятию более взвешенных и эффективных управленческих решений через учёт социальных последствий брендинга.

Степень разработанности темы и проблема исследования

В условиях возросшей конкуренции между университетами на национальном и глобальном уровне, создание бренда становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности вуза [Papadimitriou, 2017; Nguyen, Melewar, Hemsley-Brown, 2019]. Современным вузам необходимо создавать и продвигать такие бренды, которые бы выделяли их на фоне других вузов и помогали стейкхолдерам запомнить и удержать их в своем поле внимания [Hemsley-Brown, Oplatka, 2006; Stensaker, 2007; Chapleo, 2007;

Прохоров, 2016]. Хотя в сфере высшего образования всегда существовали отдельные маркеры бренда вуза, выражающиеся, к примеру, в визуальной атрибутике [Droulers, 2016], системная работа с брендами университетов до сих пор встречается крайне редко. Так, в большинстве российских университетов работа с брендом заключается лишь в формальном наличии некоторых элементов фирменного стиля, которые порой содержательно не связаны друг с другом [Прохоров, 2016]. Безусловно, такая работа не способствует успешной реализации даже маркетинговых функций брендинга, не говоря уже о других.

Хотя предпринимались попытки изучения влияния работы с брендом на отдельные характеристики деятельности университета и его стейкхолдеров, до сих пор отсутствует системное понимание связи процесса брендинга с изменениями внутри университета. Более того, изучение этой связи тормозится отсутствием согласованной научной и менеджерской позиции относительно влияния брендинга на работу университета. Наиболее популярна точка зрения, согласно которой брендинг в университете необходимо только для маркетинговых коммуникаций стейкхолдерам, что сводит его к одному из инструментов маркетинга [Jongbloed, 2003; Hemsley-Brown, Goonawardana, 2007; Charleo, 2011]. Другой взгляд на брендинг гласит, что оно необходимо университетам для исполнения условий получения дополнительных мер государственной поддержки (например, условия предоставления средств материальной поддержки в рамках проекта «5-100»¹) и поискам инвестиций для своих исследовательских и операционных задач [Steiner, et al., 2013], что таким образом превращает брендинг в метод государственного управления деятельностью университета в духе «нового менеджериализма» [Кларк, 2011]. Однако можно предложить альтернативную точку зрения, в рамках которой брендинг является

¹ Постановление Правительства РФ № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров», а также: Официальный сайт проекта «5-100» [Электронный ресурс]. URL: <http://5top100.ru/documents/regulations/> (дата обращения: 08.04.2020).

инструментом управления университетом через формирование гармоничной организационной культуры. Благодаря этому социальному процессу в университете формируется единая символическая и культурная среда, внутри которой стейкхолдеры могут однозначно идентифицировать своё место и определить отношение к университету, его миссии и целям стратегического развития. Это способствует укреплению у них когнитивных и эмоциональных связей с вузом через отождествление с его ценностями и организационными нормами, что впоследствии позитивно влияет на ключевые показатели деятельности, воспринимаемую институциональную репутацию и лояльность к вузу [Gibbs, 2001; Jevons, 2006; Mighall, 2009; Naidoo, Hollebeek, 2016].

Радикальные трансформации в системе высшего образования РФ в последнее десятилетие привели к значимому усилению роли брендинга в деятельности российских университетов; тем не менее, даже среди многочисленных зарубежных работ практически не представлено исследований, подробно раскрывающих связь между брендингом и социальными изменениями внутри университета, особенно через призму работы с его организационной культурой. Таким образом, общий спектр работ по брендингу университетов на текущий момент серьезно ограничен, в то время как среди университетов нарастает потребность в систематизации и концептуализации материалов по работе с брендом для принятия более эффективных управленческих решений, основанных в том числе на внутренних последствиях процесса брендинга для организации [Charleo, 2011]. Преодоление этой проблемы кроется в изучении связи процесса брендинга с организационной культурой университета на эмпирических кейсах с фокусом на управленческие практики работы с брендом, которое проведено в рамках данного исследования.

Объект, предмет исследования

Теоретическим объектом исследования выступают изменения организационных характеристик университета, которые происходят через

процесс брендинга. Эмпирическим объектом выступают кейсы российских университетов, в которых осуществляется системная работа с брендом (брендинг).

Предметом исследования является процесс брендинга университета, который понимается как инструмент осуществления изменений в организационных характеристиках университета (структуре подразделений, интегрированных коммуникациях, организационной идентичности и др.), результатом которых становятся изменения в организационной культуре вуза. С помощью процесса брендинга в университете осуществляется актуализация, унификация и гармонизация характеристик организационной культуры, благодаря чему создаётся единое культурное и символическое пространство для формирования корпоративной идентичности у внутренних стейкхолдеров [Роуден, 2007; Дагаева, 2008: 90], что в перспективе помогает управлять организационными изменениями и осуществлять стратегические цели развития университета.

Цель и задачи исследования

Исследование проводится с целью описания организации процесса брендинга в университете, в т.ч. через определение особенностей воздействия брендинга на организационные характеристики университета, благодаря которым осуществляются изменения в его организационной культуре. В рамках данного исследования необходимо:

- определить генезис концепции бренда университета через рассмотрение эволюции моделей университетов, выявить современные тренды в сфере высшего образования с целью определения места и роли брендинга в деятельности университета;
- выявить организационные характеристики университета, наиболее подверженные влиянию брендинга университета, и описать характер этого влияния;

- на основе эмпирических кейсов описать механизм воздействия брендинга на организационные характеристики университета;
- определить особенности влияния процесса брендинга на организационную культуру посредством изменений организационных характеристик.

Теоретическая и методологическая основы исследования

Теоретическая основа исследования

Теоретической рамкой исследования являются работы по изучению феномена «академического капитализма» [Slaughter, Leslie, 1997] и последствий его проявления в модели предпринимательского университета [Константинов, Филонович, 2007; Кларк, 2011]. Помимо этого, включаются исследования, посвященные организации процесса брендинга в университете и его влиянию на организационные характеристики вуза [Hemsley-Brown, Goonawardana, 2007; Chapleo, 2011; Steiner et al., 2013; Cronin, 2016; Мамраев, Huisman, 2016; Radler, 2018; и др.].

Брендинг вуза является объектом междисциплинарных исследований: от маркетинга и менеджмента университетов до социологии организаций. В этой связи в расширенную теоретическую базу исследования включается большой спектр классических и современных научных работ, посвященных брендам университета и процессу брендинга [Stensaker, 2007; Wæraas, Solbakk, 2009; Chapleo, 2010; Altbach, Salmi, 2011; Steiner et al., 2013 и др.], а также ряд сборников эмпирических исследований и кейсов брендинга вузов [Papadimitriou, 2017; Nguyen, Melewar, Hemsley-Brown, 2019; и др.]. Из сфер менеджмента и маркетинга собирается информация про эволюцию развития концепции бренда, теорию управления университетом и теорию стейкхолдеров; из социологии организаций – про конструирование идентичности организации, влияние символических систем на позиционирование и имидж, про роль организационной культуры в процессе трансформации университета. В качестве методологического основания

используются классические работы в области дизайна кейс-стади [Yin, 2017], смешанной методологии при сборе и анализе качественных данных [Ньюман, 1998; Ильин, 2006, Small, 2011], а также концептуальных позиций структурного конструкционизма [Бергер, Лукман, 1995].

Методологическая основа исследования

В исследовании используется смешанная методология сбора и анализа данных [Ньюман, 1998; Ильин, 2006; Small, 2011]. В первую очередь, проводится анализ имеющихся научных работ в междисциплинарной области социологии организаций, менеджмента и маркетинга вузов, посвященных брендам университетов и процессу брендинга. Рассматриваются как теоретические работы, описывающие процесс работы с брендом в высших учебных заведениях, так и эмпирические исследования, посвященные отдельным элементам брендинга университета и их влиянию на деятельность организации. На основе анализа источников определяются организационные характеристики университета, наиболее подверженные влиянию процесса брендинга. Помимо этого, работа с публицистическими материалами вузов позволяет выявить организации, в которых произошёл т.н. «ребрендинг» – процесс радикального изменения бренда, который позволяет определить наличие в организации работы с брендом.

После определения организационных характеристик по всем университетам России проводится сбор количественных данных, позволяющих установить базовые параметры дифференциации вузов (глобальное-локальное позиционирование, участие в федеральных программах развития, количество профилей и др.), а также наличие в них работы с брендом. Определение базовых параметров дифференциации необходимо для выявления кейсов университетов, максимально непохожих друг на друга по институциональным условиям, а наличие работы с брендом требовалось установить для определения релевантности отбираемых кейсов.

Работа с каждым брендом предполагает, в первую очередь, актуализацию и разработку эффективных визуальных коммуникаций [Duesterhaus, Duesterhaus, 2014], в связи с чем их отслеживание позволит зафиксировать наличие работы с брендом в университете. К примеру, каждый вуз владеет хотя бы минимальным набором атрибутов системы визуальной репрезентации, которые предоставляют ему возможность продвигать свой бренд на рынке высшего образования [Hemsley-Brown, Goonawardana, 2007; Демин, 2018]: эмблему (логотип), веб-сайт с организованными информационными блоками и визуальным стилем, в отдельных случаях используемый фирменный стиль, закрепленный в брендбуке. Ввиду того, что в большинстве российских университетов проявления бренда можно увидеть лишь в формальном наличии некоторых элементов фирменного стиля [Прохоров, 2016], фиксация наличия этих элементов позволит определить кейсы университетов, в которых происходит работа с брендом. Дополнительно к данным по визуальной коммуникации собирались и анализировались нормативные документы вуза, связанные с интегрированными коммуникациями, актуальная стратегия развития и публицистические материалы, в которых упоминалась работа с брендом.

В исследовании реализована двухуровневая невероятностная целевая выборка максимальных вариаций по заданным критериям. Первый уровень невероятностной целевой выборки отбирает из общей совокупности российских университетов кейсы по набору критериев, которые увеличивают вероятность существования в них системного процесса брендинга (критерий брендинговых коммуникаций, критерий корпоративизации, критерий общего институционального контекста). Второй уровень выборки дифференцирует отбираемые кейсы по вариации институционального контекста: ориентация бренда на конкуренцию в региональном или глобальном масштабе (которая фактически определяет стратегию позиционирования, отбор ключевых стейкхолдеров и выстраивание определенной системы элементов идентичности университета) и

профильность высшего учебного заведения (брендинг для отраслевого вуза будет сильно отличаться от брендинга многопрофильного университета в части интегрированных коммуникаций, выстраивания отношений с ключевыми стейкхолдерами и влияния на организационную культуру университета). Таким образом, в рамках исследования отобраны четыре кейса российских университетов, которые различаются по наличию доминирующего профиля в образовательной деятельности (многопрофильный-монопрофильный) и уровню позиционирования бренда (региональный-глобальный), но все соответствуют критериям первого уровня отбора.



После отбора кейсов университетов в каждом из них осуществляется исследовательская стратегия кейс-стади [Yin, 2017], в рамках которой проводятся экспертные интервью с административными сотрудниками разного ранга, непосредственно вовлеченными в работы по брендированию университета (32 интервью). Опрос экспертов используется для подробной характеристики протекания процесса брендирования в организации, поскольку они могут сравнить ситуацию «до» и «после» брендирования, определить его влияние на организационные характеристики, а также отделить эффект брендирования от остальных факторов. Помимо опроса,

использовались данные внутрикорпоративных исследований университета, контент-анализа веб-сайта и публицистических материалов, связанных с университетской сагой [Clark, 1972].

Научная новизна исследования

Результаты исследования дополняют традиционный маркетинговый подход к брендингованию социологическим измерением. Брендинг университета может рассматриваться как социальный процесс, в рамках которого осуществляется трансформация университета в сторону модели предпринимательского университета. Этот процесс реализуется посредством изменений организационной структуры, системы внутренних коммуникаций и управления имиджем и восприятием образа вуза. С помощью системных внутренних коммуникаций происходит легитимация новой организационной идентичности и запускается процесс изменения корпоративной культуры подразделений, которые в итоге позволяют организации меняться.

В исследовании описывается генетика концепции бренда университета, определяются эволюционные корни процесса брендингования и его взаимосвязь с современными трендами в сфере высшего образования, продемонстрирован базовый процесс протекания процесса в университете. Это позволяет не только проследить распространенность феномена в сфере российского высшего образования и определить институциональные параметры, дифференцирующие протекание процесса в разных университетах, но и дать его подробную эмпирическую характеристику в контексте трансформации российских университетов.

Наконец, в ходе исследования определяется характер и степень влияния брендингования на различные аспекты деятельности университета: от изменения организационной структуры и налаживания системной работы в части внутренних коммуникаций до управления образом и имиджем организации и влияния на корпоративную культуру сотрудников. Выявленные особенности позволяют установить не только углубленное понимание

организации процесса брендинга в университете, но также определить его роль в рамках организационных изменений и трансформаций университета.

Основные результаты исследования и положения, выносимые на защиту

1. Понимание процесса брендинга только в контексте маркетинговых коммуникаций ограничено, его надо рассматривать его шире – как комплексный феномен, являющийся инструментом управления организационными изменениями и влияющий на различные аспекты деятельности университета. Современное брендинг – это системный процесс конструирования, внедрения и постоянного уточнения бренда, цель которого сделать атрибуты организационной идентичности понятными и узнаваемыми для внешних и внутренних стейкхолдеров. Проведение брендинга в университете буквально меняет его как социальный институт, поскольку позволяет осуществить процесс трансформации организации в сторону модели предпринимательского университета. Концепция брендинга университета социальна в своей основе, т.к. базируется на восприятии внутренними стейкхолдерами своей организации, конструировании элементов организационной идентичности и неизбежно связана с организационной культурой вуза, через которую происходит влияние на социальные и организационные процессы внутри университета.

2. Работа с брендом не является необходимостью для университета и не обладает имманентно присущей ценностью. Восприятие брендинга университета как единоразовой акции не приведет к успеху, поскольку брендинг – это постоянная деятельность вуза, формирующая и поддерживающая единое культурное и символическое пространство для коммуникаций и взаимодействий студентов и сотрудников. Процесс брендинга унифицирует коммуникации благодаря набору корпоративных инструментов и дизайнерских решений для того, чтобы сформировать четкий образ университета в сознании стейкхолдеров, передать его ценности и идентичность. Поэтому стратегии продвижения бренда обязательно

конструируются с ориентацией на ожидания, ценности и культуру ключевых стейкхолдеров, без которых он существовать не может. Каждый из стейкхолдеров влияет на деятельность университета, определяет его имидж, репутацию и стратегическое развитие. По факту они формируют его воспринимаемую ценность, которая является главным нематериальным активом, привлекающим дополнительные финансовые средства и человеческие ресурсы в организацию. От четкого управления созданием и поддержанием этой ценности зависит успех вуза как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. По факту, работа с брендом университета является значимым фактором его долгосрочного развития и переопределяет принципы функционирования, усиливая коммуникационную активность и формируя новые критерии успешности вуза (место в международных рейтингах, достижения выпускников, сумма привлеченных средств на науку и образование и т.д.). Университеты, где происходит процесс брендинга, буквально становятся новыми организациями, ориентированными на коммерческую прибыль и оптимизацию своих организационных процессов в сторону усиления рекламы и маркетинговых коммуникаций. При этом концепция бренда вуза часто используется при создании основы для единого восприятия вуза и всех его подразделений; для формирования единого ценностного пространства вуза в восприятии студентов, преподавателей и других сотрудников; для конструирования высокого имиджа и адаптации новых принципов деятельности согласно идентичности вуза.

3. Брендинг университета имеет смысл только тогда, когда университет считает себя участником общего рынка высшего образования и готов вступить в конкуренцию с другими вузами. Воспринимаемая конкуренция является необходимым условием для развития бренда, поскольку его концепция во многом строится на дифференциации предложения услуг от конкурентов, поиске и демонстрации их полезности и уникальности для стейкхолдеров. Если же конкуренция между университетами в конкретном организационном поле отсутствует, то в брендинге мало смысла: оно не

принесет университету никаких дополнительных преимуществ, кроме уже имеющихся, и не приведет к значительному успеху у стейкхолдеров. Иными словами, если университет не воспринимает себя как участника определенного рынка образовательных услуг и не готов вступить в конкуренцию с другими потенциальными и реальными конкурентами на рыночной нише, то в таком случае процесс брендинга будет слабо эффективен и скорее всего не будет осуществляться вовсе.

4. Влияние брендинга на организационные аспекты деятельности университета значительно. Так, для решения стратегической задачи трансформации университета недостаточно просто разработать бренд; необходимо активно продвигать его для внутренних стейкхолдеров, проводить объединяющие сотрудников мероприятия, запускать индивидуальную рефлексию о принципах деятельности организации и управлять другими организационными характеристиками для достижения сплочения сотрудников и гармонизации организационной идентичности. Для организации этих событий и мероприятий обычно создается отдельная организационная единица, которой выдаются полномочия определять коммуникационную и брендовую повестку организации. Так процесс брендинга проникает в организационную структуру университета и создаёт основу для укрепления позиции организации. Помимо этого, процесс брендинга запускает процесс внутриуниверситетских изменений, затрагивающих как реорганизацию текущих подразделений, так и создание новых структурных подразделений для ответов на социальные и политические вызовы. Главный механизм осуществления этого – создание системы брендированных внутренних коммуникаций, которые работают на продвижение бренда университета, помогают развивать отношения между организацией и её стейкхолдерами и унифицируют различные представления об организации в единый образ. При этом использование системы визуальной репрезентации значительно повышает эффективность интегрированных коммуникаций, способствует укреплению ассоциативных связей с

университетом и формированию единой организационной идентичности. Хотя многие университеты до сих пор уделяют мало внимания элементам своей визуальной репрезентации, с усилением роли бренда в сфере высшего образования эффективное использование графических элементов бренда становится ключевым элементом для продвижения и коммуникаций университета на рынке образовательных услуг. При этом как массовые, так и персонализированные внутренние коммуникации могут быть задействованы в процессе брендинга, поскольку имеют различные функции и влияние на внутренних стейкхолдеров. Наконец, процесс брендинга в части создания образа университета и укрепления его имиджа представляет собой важную стратегическую деятельность, оказывающую всестороннее воздействие на внутренних стейкхолдеров университета. Это важный фактор работы с институциональной репутацией, который влияет на восприятие стейкхолдерами учебного заведения, а также на вовлеченность и удовлетворенность внутренних стейкхолдеров работой в нем. В свете интегрированных маркетинговых коммуникаций ключевые атрибуты или преимущества университета должны последовательно и согласованно сообщаться стейкхолдерам с учетом их потребностей и предпочтений в каналах, содержании и способах донесения информации, что будет способствовать формированию и укреплению имиджа и позитивного образа университета.

5. «Проживание бренда» внутренними стейкхолдерами является залогом успешной трансформации вуза в рамках модели предпринимательского университета, поскольку её эффективность определяется управлением изменениями организации посредством не только элементов бюрократического ядра (организационной структуры, системы визуальной репрезентации и др.), но и с помощью изменения корпоративной культуры сотрудников и подразделений. Роль процесса брендинга заключается, с одной стороны, в создании единой символической и культурной среды, внутри которой стейкхолдеры могут однозначно идентифицировать своё место и

определить отношение к университету, его миссии и целям стратегического развития, а с другой стороны, в легитимации новой организационной идентичности среди внутренних стейкхолдеров посредством внутренних коммуникаций. Без такого «проживания бренда» сотрудниками университета любые изменения в университете будут обречены на неудачу. Для проведения брендинга университета недостаточно разработать и внедрить фирменный стиль, новую систему корпоративных ценностей и элементов организационной идентичности. Необходимо, чтобы сотрудники университета инкорпорировали эти системы в свою повседневную деятельность, отразили их текущую ценностную картину и свое положение относительно видения будущего университета. Это поможет запустить процесс трансформации, а сотрудникам буквально стать «новыми людьми в новой организации», что и является одной из целей процесса брендинга. Работа с брендом в университете – это не только про визуальный стиль и систему ценностей, но ещё про его университетскую сагу – историю, укорененную в прошлом, настоящем и видении будущего университета, которая благодаря брендингу получит своё новое воплощение в сознании сотрудников.

Апробация результатов исследования

Результаты проведенной по теме работы нашли отражение в публикациях автора:

- Демин П.В., Пашков С.Г. Символика университета в восприятии студентов // ИНТЕРАкция. ИНТЕРвью. ИНТЕРпретация. 2015. № 10. С. 91-100.
- Демин П.В. Опыт адаптации модели Д. Денисона к измерению корпоративной культуры предпринимательского университета // В кн.: Методы и процедуры социологических исследований: традиции и инновации. Сб. ст., посвященный памяти первого декана ф-та социологии

НИУ ВШЭ А.О. Крыштановского [Электронный ресурс]. М. : НИУ ВШЭ, 2017. С. 115-130.

- Демин П.В. Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 65-75.
- Демин П.В. Эмблема в визуальной репрезентации вуза: классификация и семиотика визуальных образов // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 6. С. 8-23.
- Демин П.В. Маркетизация сферы образования и брендинг университетов. Рецензия на книгу: Пападимитриу А. (ред.) «Конкуренция брендов и маркетинга в сфере высшего образования» // Вопросы образования. 2019. № 4. С. 294-306.

Также результаты исследования представлены в рамках следующих **научных мероприятий:**

- XXI Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества (XXI АМНК, 13-29 мая 2020 года, НИУ ВШЭ). Доклад по теме «Социальные эффекты брендинга университета»
- Междисциплинарная конференция молодых ученых «Альянс социальных наук» (АСН, 9-10 октября 2021 года, НИУ ВШЭ). Доклад по теме «Социальные функции брендинга университета»
- XII Международная российская конференция исследователей высшего образования (КИВО, 14–16 октября 2021, НИУ ВШЭ). Доклад по теме «Социальные функции брендинга университета»

Список использованных источников и литературы

1. Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E. Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Paris: Boston College Center for International Higher Education Chestnut Hill, MA, 2009. 278 p.
2. Altbach P.G., Salmi J. The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2011. 577 p.
3. Bleiklie I., Kogan M. Organization and governance of universities // Higher Education Policy. 2007. Vol. 20. № 4. PP. 477–493.
4. Brennan J. et al. Higher education looking forward: An agenda for future research. Strasbourg: European Science Foundation, 2008 [Electronic resource]. URL: [<http://oro.open.ac.uk/11216/3/HELFI1.pdf>] (дата обращения: 28.04.2021).
5. Chapleo C. Barriers to brand building in UK universities? // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 2007. Vol. 12. № 1. PP. 23-32.
6. Chapleo C. Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? // Journal of Brand Management. 2011. Vol. 18. PP. 411–422.
7. Chapleo C. What defines ‘successful’ university brands? // International Journal of Public Sector Management. 2010. Vol.23. № 2. PP. 175-176.
8. Clark B.R. The organizational saga in higher education // Administrative science quarterly. 1972. PP. 178-184.
9. Cronin A.M. Reputational capital in ‘the PR University’: public relations and market rationalities // Journal of Cultural Economy. 2016. Vol.9. №. 4. PP. 396-409.
10. Droulers O. Heraldry and brand logotypes: 800 years of color combinations // Journal of Historical Research in Marketing. 2016. Vol. 8. Issue: 4. PP. 507-523.
11. Duesterhaus A., Duesterhaus M. Attributes of successful university brands in the USA // Journal of Brand Strategy. 2014. № 2 (3). PP. 169-183.
12. Florida R. The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. Basic Books, 2002.
13. Gibbs P. Higher Education as a Market: a problem or solution? // Studies in Higher Education. 2001. Vol.26. Issue 1. PP.85-94.
14. Hemsley-Brown J., Goonawardana S. Brand harmonization in the international higher education market // Journal of Business Research. 2007. Vol.60. PP. 942-948.
15. Hemsley-Brown J., Oplatka I. Universities in a competitive marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing // International Journal of Public Sector Management. 2006. Vol.19. PP. 316-338.
16. Jevons C. Universities: a prime example of branding gone wrong // Journal of Product and Brand Management. 2006. Vol.15, No.7. PP.466-467.

17. Jongbloed B. Marketization in higher education, Clark's Triangle, and the essential ingredients of markets // *Higher Education Quarterly*. 2003. Vol.57. № 2. PP. 110-135.
18. Mampaey J., Huisman J. Branding of UK higher education institutions. An integrated perspective on the content and style of welcome addresses // *Recherches sociologiques et anthropologiques*. 2016. Vol.47. №.47-1. PP. 133-148.
19. Mighall R. What exactly is the purpose of branding the university? // Conference presentation at *Discovering Futures*, 23 April 2009, London.
20. Naidoo V., Hollebeek L.D. Higher education brand alliances: Investigating consumers' dual-degree purchase intentions // *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69. №. 8. PP. 3113-3121.
21. Ngo J., Ismandoyo D. A. Higher Education: The Impacts of Educational Brand on Students' Decision to Enroll Through Advertising Brochures for Higher Education Institutions in Surabaya Indonesia / *Competition in Higher Education Branding and Marketing: National and Global Perspectives*. 1st ed. School of Education, Johns Hopkins University, Baltimore, USA: Springer, 2017. PP. 143-157.
22. Nguyen B., Melewar T.C., Hemsley-Brown J. *Strategic Brand Management in Higher Education*. New York and London: Routledge, 2019. 312 p.
23. Papadimitriou A. (ed.). *Competition in Higher Education Branding and Marketing: National and Global Perspectives*. 1st ed. School of Education, Johns Hopkins University, Baltimore, USA: Springer, 2017. 261 p.
24. Radler V.M. 20 Years of brand personality: a bibliometric review and research agenda // *Journal of Brand Management*. 2018. Vol.25. №.4. PP. 370-383.
25. Romanenko K. University Mergers: The Implications for Students // *Educational Studies*. 2018. № 1. C. 154–173.
26. Salmi J. Excellence strategies and the creation of world-class universities // *Matching Visibility and Performance: A Standing Challenge for World-Class Universities* / ed. by Liu N.C., Cheng Y., Wang Q. Rotterdam; Boston; Taipei: Sense Publishers, 2016. P.15-48.
27. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. N.Y.: John Wiley & Sons, 1992.
28. Slaughter S., Leslie L. *Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. The John Hopkins University Press, USA, 1997. 300 p.
29. Small M.L. How to Conduct a Mixed Methods Study: Recent Trends in a Rapidly Growing Literature // *Annual Review of Sociology*. 2011. Vol. 37. PP. 57-86.
30. Steiner L. et al. An analytical model for university identity and reputation strategy work // *Higher Education*. 2013. Vol. 65. № 4. PP. 401-415.
31. Stensaker B. The Relationship Between Branding and Organisational Change // *Higher Education Management and Policy*. 2007. Vol. 19. № 1. PP.1-17.
32. Valimaa J., Ylijoki O. H. *Cultural perspectives on higher education*. Springer, 2008.

33. Wæraas A, Solbakk M. Defining the Essence of a University: Lessons from Higher Education Branding // Higher Education. 2009. Vol. 57. № 4. PP. 449-462.
34. Yin R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. New York and London: SAGE Publications, 2017. 509 p.
35. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. Москва: Academia-центр, Медиум, 1995. 334 с.
36. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Монография. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004.
37. Дагаева Е.А. Имидж вуза и корпоративная идентичность // Высшее образование в России. 2008. № 11. С. 89–93.
38. Демин П.В. Эмблема в визуальной репрезентации вуза: классификация и семиотика визуальных образов // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22(6). С. 8-23.
39. Ильин В.И. Драматургия качественного полевого исследования. СПб.: Интерсоцис, 2006. 256 с.
40. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. 240 с.
41. Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Что такое предпринимательский университет? // Вопросы образования. 2007. №.1. С. 49-62.
42. Ньюман Л. Анализ качественных данных // Социологические исследования. 1998. №. 12. С. 101-114.
43. Прохоров А.В. Брендинг университетов: российский опыт // Практика модернизации высшего образования. 2016. Т. 21, вып. 3-4 (155-156). С.25-30.
44. Роуден М. Корпоративная идентичность. Создание успешного фирменного стиля и визуальные коммуникации в бизнесе. М: Добрая книга, 2007. 296 с.