

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

На правах рукописи



Фаюстов Алексей Владимирович

**СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЕНДА ФЕДЕРАЛЬНОГО
УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ МЕДИАТИЗАЦИИ НАУКИ
И ОБРАЗОВАНИЯ: НА ПРИМЕРЕ УРАЛЬСКОГО
ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Специальность 10.01.10 – Журналистика

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата филологических наук

Научный руководитель:
доктор филологических наук, доцент
Б. Н. Лозовский

Екатеринбург
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 МЕДИАТИЗАЦИЯ И МАРКЕТИЗАЦИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ.....	20
1.1 Рейтинги, репутация и проблема брендинга университетов.....	25
1.2 Маркетизация рынка высшего образования в России и место российских университетов в мировых академических рейтингах	35
1.3 Взаимодействие научного сообщества со СМИ: популяризация науки и коммуникативные барьеры	39
ГЛАВА 2 ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ФЕДЕРАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ.....	53
2.1 Федеральные университеты: концепция и цели, история создания, проблемы и противоречия.....	53
2.2 Слияние брендов при создании федерального университета	66
2.3 Политика «информационной открытости» для федеральных университетов.....	71
2.4 Внешние и внутренние коммуникации федерального вуза.....	84
ГЛАВА 3 КЕЙС УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА: БРЕНДИНГ И КОММУНИКАЦИИ.....	104
3.1 Бренд УрФУ	104
3.1.1 Создание концепции бренда УрФУ и айдентики	104
3.1.2 Миссия и стратегические цели университета.....	118
3.2 Коммуникации Уральского федерального университета в работе медиацентра как «хранителя бренда»	125
3.2.1 Институционализация контроля за коммуникациями в университете ..	125
3.2.2 Официальный сайт университета.....	129

3.2.3 Особенности коммуникации внутри университета: корпоративная газета и урегулирование внутрикорпоративных конфликтов	136
3.2.4 Коммуникации университета в социальных сетях	142
3.2.5 Организация event-мероприятий	164
3.2.6 Взаимодействие со СМИ	171
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	189
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	195
1 Список использованной литературы	195
Нормативные правовые акты	195
Диссертации и авторефераты диссертаций	195
Издания книжного типа, учебные пособия, методические указания	195
Статьи	197
Электронные ресурсы	204
Книги и статьи на иностранных языках	208
Анализируемые в диссертации публикации (выборка)	216
2 Список публикаций соискателя	217
ПРИЛОЖЕНИЯ	219
Приложение А	219
Приложение Б	220
Приложение В	221
Приложение Г	222
Приложение Д	225

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

В новой модели взаимодействия науки и образования со СМИ, которая теперь все чаще понимается как «медиа-тизация науки и образования», медиа играют не вспомогательную, но центральную роль в процессе «выстраивания нормативной, регулятивной и когнитивной основы для оценки деятельности научного сообщества»¹. В рамках этой модели университеты и другие научно-образовательные институты уже не могут считаться самодостаточной, изолированной сферой. Взаимное влияние между научно-образовательной и медийной сферами постоянно усиливается, что позволяет нам говорить о «возрастающей “медиа-тизации” научного знания»² или о кардинальном «медиа-развороте», происходящем в сфере науки и образования. Теперь медиа все больше определяют общественное мнение о научной и образовательной деятельности и ее результатах, а это оказывает существенное влияние на государственную политику в области развития науки и образования, на распределение финансирования, привлечение абитуриентов и спонсоров и на другие крайне важные для существования университетов вопросы. В свою очередь научное объединение становится предметом внимания общества и испытывает все более сильное давление со стороны широкой публики и государственных органов, требующих от него большей открытости и прозрачности, то есть готовности коммуницировать со СМИ по множеству самых разнообразных поводов. В этом плане наиболее очевидным результатом медиа-тизации в сфере высшего об-

¹ Pallas J., Wedlin L. Governance of science in mediatized society: media rankings and the translation of global governance models for universities // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 297.

² Ibid. P. 295.

разования и науки является возрастающая ориентация СМИ, общества и государства на международные рейтинги и другие формы оценивания, которым подвергаются как вузы, так и отдельные научные группы и ученые. Таким образом, медиатизация определяет не только взаимодействие между научным сообществом и СМИ, но и фундаментальные изменения во взаимодействии университетов с целым рядом других стейкхолдеров, то есть процессы медиатизации находятся «на стыке» социальной, коммуникативной, политической и экономической сфер.

Неотъемлемой частью и следствием процесса медиатизации в высшем образовании является тот факт, что, планируя и осуществляя свою деятельность, университеты все активнее начинают следовать «медийной логике» (*media logic*): для того чтобы продвинуться в мировых рейтингах и отвоевать себе долю на глобальном рынке, университеты перенимают нормы и виды практики, позволяющие им постоянно находиться в поле зрения СМИ, иными словами, обеспечивающие постоянную видимость бренда университета¹. Стэк М. подчеркивает, что «университеты часто используют медийную логику для того, чтобы продвигать свои бренды, например, когда они предлагают СМИ данные о наиболее значимых исследованиях, а также когда отбирают информацию для размещения на своих веб-сайтах»². Как отмечают Д. Дрори и ее коллеги, «медиатизация помещает... университет в коммуникативную вселенную, в которой сообщения и образы фильтруются новостными и другими СМИ»³. Для того чтобы выжить в этой вселенной, университет должен научиться «играть» по новым правилам. Поэтому наше исследование направлено на изучение создания и развития бренда университета в условиях медиатизации, однако основное внимание будет сосредоточено на особой форме современных российских университетов – на федеральном университете.

¹ Stack M. *Global university rankings and mediatization of higher education*. N. Y.: Palgrave Macmillan, 2016. P. 4.

² Ibid. P. 4.

³ Drori G., Delmestri G., Oberg A. *Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach*. N. Y. : Routledge, 2013. P. 146.

Актуальность изучения брендинга и процессов медиакоммуникаций федерального университета определяется тем, что создание группы федеральных университетов предполагало существенную модернизацию российского образования. Уральский федеральный университет, который выбран в качестве главного кейса, в этом контексте показателен тем, что он является частью программы «5-100», то есть ориентирован на интернационализацию всех областей деятельности, формирование выдающейся академической репутации, развитие взаимодействия между университетами, промышленностью и бизнесом¹. Таким образом статус федерального университета как участника программы «5-100» тесно связан с успешным продвижением в мировых рейтингах вузов. Однако такое продвижение в рейтингах во многом зависит от измеримых показателей (количество статей, цитирования, привлеченные средства, иностранные студенты и преподаватели и др.), а также от репутации, то есть заметности в мировом медиапространстве и привлекательности бренда университета для разного рода аудиторий. Необходимость конкурировать на внутреннем и внешнем рынке приводит к тому, что руководство российских университетов осознает необходимость развития и укрепления бренда, создания и поддержания медиаслужбы, разработки и реализации стратегии информационной политики, поиска новых механизмов медиакоммуникаций, а потому нуждается в исследовании мировых тенденций и российского опыта управления брендом и медиакоммуникациями современного университета.

Степень изученности проблематики

Несмотря на то что процессы маркетинга и медиатизации высшего образования привлекают многих исследователей, медиакоммуникации и брендинг российских университетов, в особенности федеральных, несомненно, требуют более углубленного изучения, и хотя эти направления в настоящее время интенсивно развиваются, число исследований по этой тематике невелико.

¹ «5-100» Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс]. URL: <https://www.5top100.ru/> (дата обращения: 15.08.2019).

Теоретические и практические аспекты проблемы медиатизации в высшей школе хорошо освещены в международных публикациях: к числу фундаментальных трудов в этой области следует отнести работы таких исследователей, как П. Вайнгарт, М. Фрэнзен, С. Реддер, М. Стэк, Д. Паллас и Л. Ведлин¹. В российской науке значительный вклад в эту сферу сделан А. Н. Гуреевой². Более широкий взгляд на проблематику медиакommunikаций дают работы Т. Э. Гринберг, А. А. Грабельникова, И. М. Дзялошинского, А. П. Короченского, А. Н. Назайкина, В. В. Тулупова, А. М. Шестериной, а также фундаментальная работа «История и теория медиа»³. Следует также выделить отдельные и довольно обширные группы исследований, посвященные смежным темам и потому также заслуживающие вни-

¹ Franzen M., Weingart P., Rödder S. Exploring the impact of science communication on scientific knowledge production: an introduction // The Sciences' Media Connection — Public Communication and its Repercussions / eds. S. Rödder, M. Franzen, P. Weingart. Heidelberg ; L. ; N. Y., 2012. P. 3–17 ; Pallas J., Wedlin L. Governance of science in mediatized society: media rankings and the translation of global governance models for universities // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y.: Routledge, 2013. P. 295–308; Stack M. Global university rankings and mediatization of higher education. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2016.

² Гуреева А. Н. Медиакommunikационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг.: дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10 М., 2017 ; Гуреева А.Н. Медиатизация научно-образовательной деятельности в Интернете: сайт российского вуза // Вестник МГУ. Сер. 10, Журналистика. 2017. № 3. С. 58–88.

³ Грабельников А. А. Средства массовой информации постсоветской России: пятнадцать лет спустя. М. : Российский ун-т дружбы народов, 2008 ; Гринберг Т. Э. Концепция связей с общественностью. Модели, технологии, синергетический эффект. М. : Изд-во МГУ, 2012 ; Гринберг Т.Э. Коммуникации в управлении имиджем и репутацией: корреляция понятий // Медиакальманах. 2013. № 2(55). С.6–11 ; Гринберг Т. Э. Синергетика коммуникационных процессов в медиарилейшнз // Медиакальманах. 2018. № 1. С. 28–36 ; Дзялошинский И. М. Современный медиатекст. Особенности создания и функционирования : учебник для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2019 ; Дзялошинский И. М. Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты : в 2-х т. М. : АПК и ППРО, 2017 ; Кирия И. В., Новикова А. А. История и теория медиа. М. : Высшая школа экономики, 2018 ; Короченский А. П. «Пятая власть»? Медиакритика в теории и практике журналистики. Ростов н/Д : Изд-во Ростов. ун-та, 2003 ; Назайкин А. Н. Медиарилейшнз на 100%. М. : Альпина Бизнес Букс, 2010 ; Пильгун М. А., Дзялошинский И.М. Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты // Вопросы психолингвистики. 2017. № 2. С. 134–144 ; Тулупов В. В. Журналистика, реклама, связи с общественностью. Словарь. Воронеж, 2010 ; Шестерина А. М. Психология журналистики : учеб. пособие. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010.

мания, – маркетинга и коммерциализации в высшем образовании (Т. А. Половова и О. С. Баталова, Р. Браун, Дж. Уильямс, Н. Фоскетт, Ф. Фуреди)¹; брендингу университетов (Р. Беннет, Р. Али-Чоудури, Дж. Дрори, Дж. Дельместри, А. Оберг)², а также роли мировых рейтингов университетов в развитии национальных и международных образовательных рынков (Ю. В. Ирхин, С. Маргинсон, И. В. Павлюткин, М. Б. Хомяков, Э. Хэзелкорн)³. Еще одним направлением исследований, напрямую связанным с проблемой брендинга университетов, является проблема миссий университетов, которые во многом оказывают определяющее влияние на выбор той или иной модели бренда тем или иным высшим учебным заведением. Этой тематике посвящены труды В. В. Алтуниной, Н. А. Ольшанниковой, Г. Камелиа и П. Мариуса, К. Морфью и М. Хартли⁴.

Что касается влияния вышеперечисленных мировых трендов на российское образование в целом и на федеральные университеты в частности, то здесь вполне

¹ Половова Т. А., Баталова О. С. Образовательная услуга как ключевой элемент рынка образования [Электронный ресурс] // Научные записки. 2009. № 2. URL: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (дата обращения: 15.08.2019) ; Brown R. The march of the market // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon. L. ; N. Y.: Routledge, 2011. P. 11–25 ; Foskett N. Markets, government, funding and the marketisation of UK higher education // *Ibid.* P. 25–39; Furedi F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // *Ibid.* P. 1–9; Williams J. Constructing consumption: what media representations reveal about today’s students // *Ibid.* P. 170–183.

² Drori G., Delmestri G., Oberg A. Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field // *Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization* / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 137–151 ; Bennet R., Ali-Choudhury R. Prospective students’ perceptions of university brands: an empirical study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2009. Vol. 19., № 1. P. 85–107.

³ Ирхин Ю.В. Мировые рейтинги университетов как управленческий фактор систем высшего образования // *Ars Administrandi*. 2013. С. 97–113; Павлюткин И. В. Университеты, рейтинги и рынок // *Вопросы образования*. 2010. № 1. С.25–41; Khomyakov M. World university rankings and university strategy: the case of Ural Federal University // *Higher Education in Russia and Beyond*. 2015. № 2 (4). P. 18–20 ; Hazelkorn E. Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2015 ; Marginson S., van der Wende M. To rank or to be ranked: the impact of global rankings in higher education // *Journal of Studies in International Education*. 2017. Vol. 11, № 3/4. P. 306–329.

⁴ Алтунина В.В. Формирование миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза // *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 4. С.145–148 ; Ольшанникова Н. А. Контент-анализ миссий современных университетов // *Идеи и идеалы*. 2018. № 2 (36). С. 100–112 ; Camelia G., Marius P. Mission statements in higher education: context analysis and research propositions // *Annals of University of Oradea. Economic Science Series*. 2013. Vol. 22 (2). P. 653–663 ; Morphew C. C., Hartley M. Mission statements: a thematic analysis of rhetoric across international type // *The Journal of Higher Education*. 2006. Vol. 77, № 3. P. 456–471.

предсказуемо на первый план выходят развернутые исследования отечественных ученых – Я. И. Кузьмина, Д. С. Семенова, И. Д. Фрумина, М. М. Соколова, Е. А. Князева, Н. В. Дрантусовой и И. В. Аржановой¹. К отдельной группе стоит отнести исследования, посвященные научным коммуникациям и популяризации науки как в общемировом, так и в российском контексте (Р. Арман, А. Георгакопулу, Н. В. Литвак, С. М. Медведева, Н. Фентон, А. Брегман, Д. Дикон, П. Бирмингем, Г. Опп)².

В связи с тем, что федеральные университеты – сравнительно недавнее явление, научных работ, посвященных этой теме, не так много. Опыт образования федеральных университетов, их специфика и вызовы, с которыми они сталкиваются, анализируются в трудах российских (И. В. Аржанова, Е. А. Князев, М. А. Таппасханова, А. В. Меликян, Д. А. Мельник, А. В. Меренков, Н. В. Веселкова, Ю. В. Мокерова)³ и зарубежных исследователей (Х.-М. Аула, Э. Беннета-Прюво, Т. Эстерманн, П. Мейсон, Л. Хаймен)⁴.

¹ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 7–14 ; Дрантусова Н.В., Князев Е.А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // Вестник международных организаций. 2013. № 1(40). С. 264–273 ; Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8–69 ; Соколов М. М. Миф об университетской стратегии. Экономические ниши и организационные карьеры российских вузов // Вопросы образования. 2017. № 2. С. 36–73.

² Литвак Н.В., Медведева С.М. Введение в проблему популяризации науки: возможности и конфликты понимания // Конфликтология. 2017. № 1. С. 174–188; ‘Sod off and find us a boffin’: journalists and the social science conference / Fenton N., Bregman A., Deacon D., Birmingham, P. // The Sociological Review. 1997. Vol. 45, № 1. P. 1–23; Orr G. Academics and the media in Australia // Australian Universities’ Review. 2010. Vol. 52, № 1. P. 23–31.

³ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 7–14 ; Таппасханова М. А. Федеральные университеты как новая форма организации высшего профессионального образования // Отечественная и зарубежная педагогика. 2012. С. 119–126; Меликян А. В. Слияние и присоединение вузов в России и за рубежом // Высшее образование в России. 2014. № 5. С. 134–145; Федеральный университет: миссия выполнима? / Мельник Д. А., Меренков А. В., Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. // Отечественные записки. 2013. № 4. С. 159–170.

⁴ Aula H.-M. Constructing reputation in a university merger. Helsinki : Aalto University, 2015 ; Ben-netat-Pruvot E., Estermann T., Mason P. DEFINE Thematic Report: University mergers in Europe. Brussels : European University Association, 2015 ; Хаймен Л. Создание национальных вузов-лидеров во Франции: немного меньше *égalité*, немного больше *sélectivité* ? // Международное высшее образование. 2018. № 92. С. 35–37.

Большинство публикаций, посвященных различным аспектам внешних и внутренних коммуникаций университетов, исследуют опыт зарубежных вузов, то время как в российской науке эта проблематика изучена достаточно слабо. Однако следует отметить рост интереса российских исследователей к проблеме информационной открытости университетов и связанной с ней проблеме информационной асимметрии на рынке образовательных услуг (Е. П. Меркулова, Т. А. Мерцалова, В. Я. Цветков, Е. В. Шигапова)¹. Кроме того, коммуникациям российских университетов, осуществляемым через официальные веб-сайты, посвящена серия исследований И. Тимофеева, Д. Ярковой и Е. Карпинской, а также труды А. Н. Гуреевой, Д. А. Шевченко и Ю. В. Локтюшиной². Деятельность университетов в различных социальных сетях анализируется следующими исследовательскими коллективами: А. Н. Гуреева, О. В. Муронец, Э. В. Самородова и В. С. Кузнецова; А. Перута и К. Хельм; М. Чо, Т. Швейкерт и А. Хаазе; Р. Руттер, С. Роупер и Ф. Летис³.

В свете представленного выше анализа изученности темы, *научная новизна* работы определяется прежде всего дальнейшим развитием теории медиатизации и

¹ Меркулова Е. П. Информационная асимметрия на рынке образовательных услуг и профессиональная конкурентоспособность выпускников региональных вузов // Вестник ИрГТУ. 2013. № 9 (80). С. 295–301; Мерцалова Т. А. Информационная открытость системы образования: вопросы эффективности государственной политики // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 40–75; Цветков В. Я. Информационная асимметрия в образовании // Управление образованием: теория и практика. 2014. № 4. С. 20–28; Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

² Гуреева А. Н. Медиатизация научно-образовательной деятельности в Интернете : сайт российского вуза // Вестник МГУ. Сер. 10, Журналистика. 2017. № 3. С. 58–88 ; Тимофеев И., Яркова Д., Карпинская Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов [Электронный ресурс]. 2019. № 47. С.38–39. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 15.08.2019) ; Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М. : ННОУ «МИПК», 2014.

³ Корпоративные коммуникации российской высшей школы в социальных сетях: оценка эффективности / Гуреева А. Н., Муронец О. В., Самородова, Э. В. Кузнецова В. С. // Вопросы теории и практики журналистики. 2018. Т. 7, № 3. С. 482–503 ; Cho M., Schweichart T., Haase A. Public engagement with nonprofit organizations on Facebook // Public Relations Review. 2014, sept. Vol. 40, № 3. P. 565–567 ; Peruta A., Helm C. Engaging university alumni through social media: strategies for creating community // The Journal of Social Media in Society. 2018. Vol. 7. № 1. P. 123–150 ; Rutter R., Roper S., Lettice F. Social media interaction, the university brand and recruitment performance // Journal of Business Research. 2016. Vol. 69, № 8. P. 3096–3104.

расширением ее применения на сферу изучения медиакommunikаций университетов. В российских исследованиях по сходным темам есть концептуальные работы, вступающие в мировую дискуссию о применимости и полезности теории медиатизации, среди которых необходимо назвать публикации Е. Л. Вартановой, М. М. Назарова, Е. Г. Ним, И. А. Ушановой¹. Часть авторов обсуждает конкретные методологии, связанные с развитием теории медиатизации². Однако для нас интерес представляет медиатизация в сфере высшего образования и науки; по данной тематике основная исследовательская работа ведется А. Н. Гуреевой, которая в диссертации и ряде публикаций рассматривает медиатизацию высшей школы в социальных сетях³. Отметим, что наше исследование отличается своим эмпирическим

¹ Вартанова Е. Л. Медиаисследования в России: столкновение парадигм и методологий // Актуальные проблемы медиаисследований–2018 : матер. VII Междунар. науч.-практич. конф. НАММИ. М., МГУ, 2018. С. 11–13.

Вартанова Е. Л. К вопросу о рамках теоретического анализа и национальных особенностях медиасистемы России // Медиаальманах. 2019. № 2. С. 8–18.

Вартанова Е. Л. Теория медиа как перекресток научных подходов и методов // Вопросы теории и практики журналистики. 2018. № 7 (1). С. 165–176.

Вартанова Е. Л. Медиа в контексте общественных трансформаций: к постановке проблемы // Медиаальманах. 2018. № 1 (84). С. 8–13.

Дунас Д. В., Гуреева А. Н. Медиаисследования в России: к определению научного статуса // Вопросы теории и практики журналистики. 2019. № 8 (1). С. 20–35.

Назаров М. М. Информационные технологии и медиатизация общества // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 6. С. 37–52.

Ushanova Irina A. Mediatization of communication: from concept to theory [Электронный ресурс] // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. 2015. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatization-of-communication-from-concept-to-theory> (дата обращения: 16.10.2019).

Ним Е. Г. Исследуя медиатизацию общества: концепт медиатизированных миров [Электронный ресурс] // Социологический журнал. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ssleduyaya-mediatizatsiyu-obschestva-kontsept-mediatizirovannyh-mirov> (дата обращения: 16.10.2019).

² Милославская З. А. Медиаекст: синтез журналистского, рекламного и PR-текста в условиях конвергентных СМИ [Электронный ресурс] // Вопросы теории и практики журналистики. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatekst-sintez-zhurnalistskogo-reklamnogo-i-pr-teksta-v-usloviyah-konvergentnyh-smi> (дата обращения: 16.10.2019).

Шмелева Т. В. Медиатизация как феномен современной культуры и объект исследования // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. 2015. № 7 (90). С. 145–148.

³ Корпоративные коммуникации российской высшей школы в социальных сетях: оценка эффективности / Гуреева А. Н., Муронец О. В., Самородова Э. В. Кузнецова В. С. // Вопросы теории и практики журналистики. 2018. Т. 7, № 3. С. 482–503. DOI: 10.17150/2308-6203.2018.7(3). С. 482–503.

Гуреева А. Н., Муронец О. В., Самородова Э. В. Медиатизация вузов: социальные сети как современный канал коммуникации // Медиа в современном мире. 58-е Петербургские чтения : сб. матер. Междунар. науч. форума. В 2-х т. / отв. ред. В. В. Васильева. СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 2019. С. 161–163.

материалом, во-первых, поскольку обращено – более узко – к изучению медиакommunikаций довольно специфического типа институций высшего образования – федерального университета; во-вторых, данное исследование отличается конкретным фокусом на бренде федерального университета и его формировании через медиакommunikации; а в-третьих, более широким охватом медиакommunikаций, поскольку предлагает анализ всего спектра медиа, используемых федеральным университетом в своей деятельности, а именно: сайта, корпоративной газеты, аккаунтов в социальных сетях (Facebook, VK/ВКонтакте, Одноклассники, YouTube, Twitter, Telegram, Instagram), практики event-мероприятий, форм и методов взаимодействия со СМИ (обработка запросов от СМИ, пул экспертов, пресс-релизы, пресс-конференции и пресс-туры, совместные проекты со СМИ, работа с инфоповодами, как позитивными, так и негативными). Таким образом, имея уникальный доступ к эмпирическому материалу и опираясь в его осмыслении на новый и перспективный теоретический базис – теорию медиатизации, исследование для российской науки предстает новаторским и может внести существенный вклад в развитие теории и практики медиакommunikаций университетов.

Объект исследования – медиакommunikации и медийные практики информационного сопровождения федерального университета.

Предмет исследования – технологические и творческие особенности информационного продвижения федерального университета при создании и укреплении бренда вуза в условиях медиатизации высшего образования и науки на примере Уральского федерального университета с момента его создания по настоящее время (2011–2019 гг.)

Целью исследования является раскрытие механизмов формирования и развития бренда федерального университета во всем спектре его медиакommunikаций (сайт, газета, социальные сети, работа со СМИ, организация мероприятий и пр.).

Соответственно поставленной цели исследование выстроено вокруг реализации следующих задач:

- 1) выявить причины, обуславливающие необходимость формирования бренда современного университета, в частности; роль процессов медиатизации и маркетизации высшего образования и науки;
- 2) показать особенности процессов коммуникации между научно-образовательным сообществом и СМИ;
- 3) проанализировать специфику брендинга федеральных университетов;
- 4) сформулировать проистекающие из специфики брендинга федеральных университетов приоритеты информационной политики в работе с разными группами стейкхолдеров;
- 5) изучить практический опыт разработки и внедрения бренда Уральского федерального университета;
- 6) исследовать функционирование медиаслужбы федерального университета (медицентра УрФУ) в качестве «хранителя бренда» по всему спектру медиакоммуникаций, включая оценку эффективности, позитивный и негативный опыт работы, возникающие барьеры и проблемные зоны, а также перспективные направления деятельности;
- 7) сформулировать практические рекомендации для медиаслужб университетов по формированию и развитию бренда вуза.

Исследование исходит из следующей *гипотезы*. Мы предполагаем, что активная медиатизация научной, образовательной и общественной деятельности вуза способствует созданию, развитию и продвижению бренда университета, заметно сказываясь на росте популярности вуза среди абитуриентов, родителей и других стейкхолдеров. При этом существенным результатом медиатизации выступает «обратное» влияние присутствия вуза в медиа на научную, образовательную и общественную активность университета, выражающуюся в корректировке стратегии и тактики развития учебного заведения. Кроме того, медиатизация превращает медиаслужбу университета в специфического транслятора научных, образовательных, культурных и общественных ценностей, определяющих имиджевую специфику региона.

Методология исследования базируется на теории медиатизации, изложенной применительно к изучаемой тематике и апробированной на российском эмпирическом материале А. Н. Гуреевой; методы варьируются в зависимости от реализуемых задач. Общими для всей работы являлись принципы систематичности и комплексности. Для выявления тенденций, обуславливающих необходимость формирования бренда современного университета, и особенностей процессов коммуникации между научно-образовательным сообществом и СМИ использовались историко-сравнительный и аналитический методы. Для раскрытия специфики брендинга федеральных университетов и приоритетов информационной политики, в работе с разными группами стейкхолдеров использовались сравнительно-аналитические методы. Для исследования разработки и внедрения бренда Уральского федерального университета использовались методы анализа документов, анализа дискурсов, интервью с экспертами-участниками разработки бренда и членами трудового коллектива. При исследовании функционирования медиаслужбы федерального университета (медиацентра УрФУ) в качестве «хранителя бренда» использовались методы структурного и контент-анализа, для изучения миссий университета использовалась методика кластеризации ценностей¹. Для исследования веб-сайта, помимо указанных методов, мы опирались на методики оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет², методики, используемые в рейтингах интернационализации электронной среды³. Для оценки медиаприсутствия использовались собственные методики медиацентра, описанные в параграфе 3.2.1, которые включают систему индикаторов (общее количество публикаций, негативных пуб-

¹ Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions // *Competition in Higher Education Branding and Marketing* / ed. A. Papadimitriou. N. Y.: Palgrave Macmillan, 2018. P. 63–79.

² Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М. : ННОУ «МИПК», 2014.

³ Тимофеев И., Яркова Д., Карпинская Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов [Электронный ресурс]. 2019. № 47. С. 38–39. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 15.08.2019).

ликаций, индекс заметности публикаций (Spi)). Для анализа эффективности деятельности по организации event-мероприятий, в частности «Тест-драйва УрФУ», использовался метод анкетирования участников.

Эмпирическая база исследования включает главным образом текстовые материалы, связанные с деятельностью медиacentра УрФУ, и охватывает как официальные (приказы, протоколы заседаний комиссий, совещаний рабочих групп, рекомендации по формам и методам взаимодействия со СМИ Министерства науки и образования РФ и региональных органов власти), так и внутренние документы, текстовый и визуальный контент официального сайта, корпоративной газеты, аккаунтов в социальных сетях (Facebook, VK/ВКонтакте, «Одноклассники», YouTube, Twitter, Telegram, Instagram), документы по event-мероприятиям и анкеты участников «Тест-драйва», интервью с сотрудниками медиacentра и группой разработки бренда УрФУ, а также весь объем публикаций с упоминанием УрФУ в российских и зарубежных медиа, мониторинг которых проводится на регулярной основе, в объеме 198 905 публикаций (в том числе за 2011 г. – 4 338, за 2012 – 5 623, за 2013 – 17 055, за 2014 – 18 725, за 2015 – 26 143, за 2016 – 28 509, за 2017 – 35 178, за 2018 – 34 651, за 2019 (январь–август) – 28 683). Хронологически исследование охватывает период с создания федерального университета на Урале в 2011 г. до августа 2019 г.

Теоретическая значимость работы обусловлена развитием теории медиатизации, в частности, благодаря ее применению к анализу медиакоммуникаций федерального вуза и выявлению возможностей ее использования для оценки эффективности медиакоммуникаций вузов в дальнейших исследованиях. Практическая значимость связана с возможностью использования выводов, методов анализа медиакоммуникаций и методик оценки их эффективности в стратегическом планировании информационной политики вузов; результаты проделанной работы могут быть использованы в подготовке рекомендаций и методических пособий для сотрудников медиаслужб вузов, в преподавании специальных дисциплин в рамках программ общего и дополнительного образования, а также программ повышения квалификации.

Основные положения, выносимые на защиту.

1. В результате проведенного исследования доказано, что нарастающие мировые тенденции, заданные процессами медиатизации, то есть перестройки отношения между институтами науки и высшего образования, с одной стороны, и медиа разного типа и уровня, включая социальные медиа, с другой стороны, а также процессами маркетизации высшей школы, то есть подчинения образования и науки рыночным механизмам, ведут к тому, что университеты оказываются перед необходимостью повышать свою узнаваемость, наращивать своё медиаприсутствие, формировать и развивать свой бренд, то есть сталкиваются с необходимостью осваивать ресурсы современных медиа.
2. Определено, что общение со СМИ важно не только для конкретного вуза, оно является частью более масштабного взаимодействия научного сообщества и широкой общественности, благодаря которому проясняется: а) важность науки как социального института для общественного прогресса; б) различие между научным знанием и лженаукой; в) легитимируются научный этос и практика научного познания как формы социально одобряемой деятельности.
3. В ходе проведенного анализа была подтверждена изначальная гипотеза и получила подтверждение необходимость создания специальных служб в современных университетах, которые бы играли активную роль в формировании медиастратегии, обеспечивали коммуникационные процессы с аудиториями разных типов и уровней, выступали «хранителями бренда», а также содействовали научно-педагогическим работникам университетов в приобретении навыков работы в современных медиа, в том числе со СМИ.
4. Анализ опыта зарубежных вузов, в частности, финского университета Аальто, который создавался по сходной с федеральными вузами в РФ модели и со сходными задачами, доказал, что в современных условиях более

эффективной оказывается политика информационной открытости. Во внутренних коммуникациях федеральных университетов она позволяет облегчить процесс ассимиляции разных академических культур «родительских» вузов, а также наладить взаимопонимание между руководством университета, которое заинтересовано в достижении поставленных целей – модернизации, и сотрудниками, которые смогут получить информацию об имеющихся ресурсах для своей образовательной и научной работы. Во внешних коммуникациях открытая информационная политика соответствует мировой тенденции в развитии вузов, а именно: внедрению двойной симметричной модели, которая предполагает, что PR-специалисты участвуют в принятии стратегических решений, тем самым выполняя функцию фасилитатора коммуникации между общественностью и организацией, а не манипуляторов СМИ и общественного мнения. Также информационная открытость закладывает основу для обеспечения будущего притока кадровых, финансовых и других ресурсов в федеральный университет после сокращения или прекращения масштабного государственного субсидирования.

5. Исследование подтвердило предположение о том, что разработка и развитие бренда федерального университета, даже подготовленные профессиональной командой, не всегда могут быть позитивно приняты членами трудового коллектива, поэтому гибкость и открытость со стороны руководства оказываются более успешной политикой «укоренения» бренда федерального вуза, чем жёсткие, форсирующие методы его внедрения.
6. Анализ многочисленных практик медиacentра УрФУ доказал, что продуманная ротация кадров и формирование конкурентной среды как внутри университета и его подразделений, в частности в медицентре, так и между вузами, существенно способствует модернизации процессов внутренних и внешних коммуникаций, повышению эффективности работы по развитию бренда и наращиванию медиаприсутствия федерального университета.

Результаты исследования представлены в следующих публикациях автора:

1. Фаюстов, А. В. Продвижение бренда федерального университета в современной России: опыт Уральского федерального университета по взаимодействию со СМИ // Известия УрФУ: проблемы образования, науки и культуры. Серия 1. – Т. 25. – № 2 (186). – С. 5–17. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39132653> (дата обращения: 19.08.2019).
2. Фаюстов, А. В. Работа PR-службы федерального университета со СМИ: модели, проблемы и перспективы // Известия УрФУ: проблемы образования, науки и культуры. Серия 1. – Т. 25. – № 3 (189). – С.65–81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41179348> (дата обращения: 19.08.2019).
3. Фаюстов, А. В. Обеспечение коммуникации между научным сообществом и СМИ: проблемы и пути их решения медиаслужбой федерального университета // Знак: проблемное поле медиаобразования. – № 3 (33). – С.138–149. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41216982> (дата обращения: 19.08.2019).
4. Social networks as an educational resource / Tomyuk, O., Dyachkova, M., Shutaleva, A., Fayustov, A., Leonenko, E. // SHS Web of Conferences 69, 00105 (2019). URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196900105> CILDIAH-2019 (дата обращения: 19.08.2019).
5. University Positioning in Modern World / Tomyuk, O., Shutaleva, A., Dyachkova, M., Fayustov, A., Novgorodtseva, A. // Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects (HSSNPP 2019). URL: <https://doi.org/10.2991/hssnpp-19.2019.122> (дата обращения: 19.08.2019).

Отдельные блоки исследования также были представлены в виде докладов на международных научных конференциях, в частности таких, как «Коммуникационные тренды в эпоху постграмотности: полилингвизм, полимодальность, поликультурность», проводимой в УрФУ 2017, 2018, 2019 гг.; 25-я Международная научно-практическая конференция «ЖУРНАЛИСТИКА XXI ВЕКА: Человек. Политика. Медиа» в рамках Дней философии в Петербурге (ноябрь, 2019), проводимая Высшей школой журналистики и массовых коммуникаций СПбГУ; Всероссийская

научно-практическая конференция «ПРОБЛЕМЫ МАССОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ», проводившаяся факультетом журналистики ВГУ (октябрь, 2019); доклад на тему «Тренды развития информационной политики вузов» был представлен на первом Омском межвузовском форуме «Молодежное медиапространство» в ОмГПУ (декабрь, 2019).

Исследование проходило апробацию в ходе обсуждений рабочих групп, совещаний в федеральных и областных министерствах, семинаров для работников пресс-служб, а также семинаров для участников программы «5-100» (PR-мастерская).

Структура диссертационной работы определена целью и поставленными задачами, а потому включает в себя введение, три главы, состоящих из 9 параграфов, 10 рисунков, 3 таблицы, заключение, список литературы и приложения. Объем работы – 223 страниц. Объем приложений – 7 страниц.

ГЛАВА 1 МЕДИАТИЗАЦИЯ И МАРКЕТИЗАЦИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

В настоящее время академическое сообщество переживает революцию или неолиберальную трансформацию, включающую в себя четыре основных процесса: массивфикацию, коммерциализацию, глобализацию и интернационализацию¹. Частью этих процессов являются медиатизация и маркетингизация в сфере высшего образования, которые представляют для нас наибольший интерес в контексте настоящего исследования. Остановимся на каждом из них более подробно.

Гуреева А. Н. определяет медиатизацию как «двусторонний процесс, в рамках которого медиа и различные сферы общественной и культурной жизни оказывают определяющее и формирующее влияние друг на друга»². Говоря о медиатизации применительно к сфере высшего образования, уместно подчеркнуть, что речь идет о принципиально новой модели взаимодействия университетов и всей научной сферы со СМИ. Как отмечают Джозеф Паллас и Линда Ведлин, традиционная модель такого взаимодействия («модель линейной диффузии») подразумевает, что СМИ являются своеобразным «передатчиком» информации о научной деятельности и инструментом популяризации науки, то есть этот процесс во многом носит однонаправленный характер и его конечная цель – легитимация научного знания, а также создание и поддержание репутации и высокого статуса науки в обществе³.

Поскольку говоря о медиаразвороте в науке, обычно имеют в виду взаимодействие между научным сообществом и новостными СМИ, П. Вайнгарт предложил

¹Хомяков М. Б. Сети интернационализации: программы академического превосходства и сетевые университеты // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 106 (6). С. 35.

² Гуреева А. Н. Медиатизация научно-образовательной деятельности в Интернете : сайт российского вуза // Вестник МГУ. Сер. 10, Журналистика. 2017. № 3. С. 61.

³ Pallas J., Wedlin L. Governance of science in mediatized society: media rankings and the translation of global governance models for universities // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 297.

уточнить понятие «медиатизация», введя в обиход специальный термин – «*медиализация*». В связи с тем, что в понятие «медиа» входят любые средства коммуникации, в том числе мессенджеры, веб-сайты и социальные сети, по его мнению, было бы логично, говоря о взаимодействии «медиа» и университетов, сфокусироваться на СМИ, в том числе на новостных интернет-изданиях и порталах, поскольку именно они осуществляют отбор событий для новостей, которые и составляют основу медиаконтента, в соответствии с определенными критериями (так называемой «новостной ценностью» – *news value*, или *newsworthiness*)¹. Однако, в целях настоящего исследования, мы считаем необходимым включить в анализ веб-сайт университета и социальные средства коммуникации, поскольку именно они в значительной степени влияют на настроение ключевых стейкхолдеров в сфере высшего образования – абитуриентов, студентов и их родителей, и в дальнейшем будем пользоваться более общим термином «медиатизация высшего образования».

Медиатизация – метапроцесс, который является центральным для растущей маркетинговой, коммерциализации и глобализации в сфере высшего образования². Университеты вынуждены все более активно конкурировать с другими учебными заведениями как в рамках национального рынка, так и в общемировом пространстве. Несмотря на то что университеты на протяжении всей своей истории были так или иначе включены в рыночные отношения, действительно новой тенденцией является беспрецедентное усиление влияния рыночных сил на сферу образования и все более интенсивное включение университетов в сложную и обширную сеть рыночных отношений³. При этом многими исследователями неоднократно подчеркивалось, что применительно к сфере науки и образования трудно говорить о маркетинговой в чистом виде, поскольку специфика университетов и образования как продукта не позволяет вузам выступать в роли агентов рынка так, как это делают

¹ Franzen M., Weingart P., Rödder S. Exploring the impact of science communication on scientific knowledge production: an introduction // *The Sciences' Media Connection – Public Communication and its Repercussions* / eds. S. Rödder, M. Franzen, P. Weingart. Heidelberg ; L. ; N. Y., 2012. P. 4.

² Stack M. *Global university rankings and mediatization of higher education*. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2016. P. 2.

³ Foskett N. *Markets, government, funding and the marketisation of UK higher education* // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 26.

коммерческие компании и корпорации, ведь в контексте образования «не всегда понятно, что именно продается и покупается»¹. Образовательный продукт или образовательная услуга обладает «низкой степенью осязаемости», то есть потребитель не может с абсолютной точностью знать заранее, каковы будут результаты обучения. Более того, образовательные услуги «невещественны, то есть они не могут накапливаться», а их качество не является постоянным, поскольку зависит от квалификации и личностных особенностей персонала, а также от других элементов учебного процесса². Иными словами, образовательный продукт – это «продукт-опыт», покупая который студенты смогут судить о качестве и значимости результатов обучения только после того, как они этот опыт полностью пережили³. «Образовательный продукт невидим, а возможности для повторной покупки ограничены»⁴. В силу всего вышесказанного можно согласиться с мнением о том, что рынок образования на самом деле представляет собой контролируемый государством квазирынок, в рамках которого вузы соревнуются между собой за ресурсы и финансирование⁵.

Британский исследователь Роджер Браун выделяет четыре основных показателя маркетинга образования: институциональную автономию, институциональную конкуренцию, возрастающую роль стоимости образования и информации⁶. Вузы и национальные системы образования все более активно конкурируют друг с другом, а вузы становятся все более автономными в определении своей миссии, выборе программ и предметов, определении количества преподавателей и студентов и т. д.,

¹ Furedi F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 1.

² Половова Т. А., Баталова О.С. Образовательная услуга как ключевой элемент рынка образования [Электронный ресурс] // *Научные записки*. 2009. № 2. URL: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (дата обращения: 15.08.2019).

³ Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions // *Competition in Higher Education Branding and Marketing* / ed. A. Papadimitriou. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2018. P. 63–79.

⁴ Brown R. The march of the market // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 15.

⁵ Furedi F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // *Ibid*. P. 1–9.

⁶ Brown R. The march of the market // *Ibid*. P. 13.

иными словами, речь идет о свободе определять характеристики своего продукта и находить необходимые ресурсы для его производства¹. Однако для абитуриентов, студентов и их семей все более актуальными становятся вопросы стоимости образования, вопросы получения стипендий, субсидий, образовательных кредитов и т. п., а также доступ к информации, позволяющей сделать оптимальный выбор страны, учебного заведения и программы из всего многообразия альтернатив, имеющих на рынке. Отметим, что именно последнее обстоятельство определяет неуклонно возрастающую значимость рейтингов университетов.

В большинстве национальных систем образования главным инициатором процесса маркетизации выступало государство, которое стремилось сделать эти системы более эффективными и чувствительными к потребностям «потребителей», то есть студентов. В европейских странах курс на маркетизацию был также связан с желанием правительства модернизировать системы национального образования, сделав их более конкурентоспособными². Однако даже самые «маркетизированные» из ныне существующих систем (американская, британская, австралийская) функционируют в условиях квазирынка³, которым управляет государство и которое обеспечивает его функционирование с помощью финансовых вливаний – субсидий⁴. Кроме того, важным механизмом работы высшего образования как квазирынка является процесс постоянного аудита и всевозможных проверок, которым подвергаются университеты⁵. В роли инструментов аудита, которые обеспечивают большую транспарентность и контролируемость высшего образования, выступают рейтинги, системы аккредитации и оценивания (например, «Оценка результатов обучения в высшем образовании» ОЭСР – ANELO)⁶.

¹ Brown R. The march of the market // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 13.

² Brown R. The march of the market // *Ibid.* P. 11–25 ; Hazelkorn E. *Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence.* N. Y. : Palgrave Macmillan, 2015.

³ Brown R. The march of the market // *Ibid.* P. 17.

⁴ Furedi F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // *Ibid.* P. 2.

⁵ Foskett N. Markets, government, funding and the marketisation of UK higher education // *Ibid.* P. 33.

⁶ Hazelkorn E. *Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence.* N. Y. : Palgrave Macmillan, 2015.

Сущность процесса маркетизации университетов хорошо иллюстрируется с помощью известной модели – «треугольника координации» Бертона-Кларка, углы которого представляются группами заинтересованных сторон: государственной властью (отражает коллективные интересы общества), академической олигархии (научное сообщество) и рынком¹. Доминирование интересов рынка может идти вразрез с интересами двух других сторон – государства и научного сообщества².

Одним из аспектов маркетизации образования, вызывающих наибольшую тревогу научного сообщества, являются изменения в конфигурации взаимоотношений между преподавателями и студентами (а также зачастую и их родителями), которые приобретают характер рыночных. Образование рассматривается прежде всего как инструмент для социальной мобильности и «счастливый билет», открывающий доступ к успешной и прибыльной профессиональной карьере. Таким образом, студент начинает играть роль потребителя, а его взаимодействие с преподавателем и вузом приобретает характер коммерческой транзакции, которая, как отмечают противники маркетизации, «имеет с образованием мало общего»³. Критики столь откровенно утилитарного подхода к образованию указывают на тот факт, что взаимоотношения преподавателей и студентов «структурируются целью и содержанием образования», а значит, требуют активного сотрудничества и обоюдных усилий, в то время как роль простого покупателя образовательной услуги является по сути своей не только пассивной, но и глубоко инфантильной⁴. Как отмечает Джоанна Вильямс: «Вместо того, чтобы бороться с таким восприятием образования, университеты зачастую сами подталкивают студентов к тому, чтобы

¹ Clark B.R. The higher education system: academic organization in cross-national perspective. Berkeley ; Los Angeles ; L. : University of California Press, 1983. P. 143.

² Brown R. The march of the market / The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer / eds. M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 11.

³ Furedi F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // Ibid. P. 6.

⁴ Williams J. Constructing consumption: what media representations reveal about today's students // The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 172.

вести себя как придирчивые покупатели»¹. В результате этого происходит коммодификация образования, университеты в своем стремлении привлечь как можно больше студентов-покупателей начинают тратить все больше ресурсов не на реальное развитие, а на маркетинг и брендинг. Кроме того, вузы начинают избегать смелых творческих экспериментов и отдают предпочтение более консервативным стратегиям развития, зачастую ориентированным на рынок, а не на свои внутренние потребности. Образование становится все более стандартизованным, упор делается на количество, а не на качество, происходит выхолащивание самого духа академической культуры².

В то время как национальные рынки образования являются, как указывалось выше, по сути «квазирынками», мировое образовательное пространство является намного более разнородным и подчиняется законам классического рынка в значительно большей степени³. Рост мирового образовательного рынка связан, во-первых, с процессами глобализации и ростом академической мобильности, а во-вторых, с уже упоминавшейся выше государственной политикой «выталкивания» университетов на мировой рынок, что привело к значительному увеличению числа сильных игроков. Таким образом, мировой образовательный рынок сейчас представляет собой дикую среду, чтобы выжить в которой образовательное учреждение должно отстаивать свои собственные интересы и выстраивать свою собственную стратегию, в том числе с привлечением инструментов брендинга и маркетинга⁴.

1.1 Рейтинги, репутация и проблема брендинга университетов

Появление международных академических рейтингов актуализировало такие понятия, как «университет мирового класса» (world-class university), «качество»

¹ Williams J. Constructing consumption: what media representations reveal about today's students // Ibid. P. 173.

² Furedi F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // Ibid. P. 7.

³ Foskett N. Markets, government, funding and the marketisation of UK higher education // Ibid. P. 35.

⁴ Ibid.

(quality) и «превосходство» (excellence), и ознаменовало собой начало так называемой «битвы за превосходство» (battle for excellence), или «гонки рейтингов» (rankings race)¹. Рейтинги позволяют решить проблему неопределенности и асимметрии информации на рынке образования (так называемая проблема «лимонов»), которая приводит к тому, что покупатели не уверены в качестве предлагаемых услуг и не доверяют даже продавцам качественного товара². Таким образом, рейтинги создают возможности для сравнения образовательного продукта различных вузов, формируя при этом представление об образовании как о «предмете брендинга и продажи»³. Они также формируют представление о существовании некой единой нормы качества, а значит, и определенный горизонт ожиданий для всех участников образовательного процесса. Являясь «информационным инструментом потребительского выбора»⁴, рейтинги влияют на инвестиции, государственные и частные, а также на привлекательность университетов для талантливых абитуриентов, ученых и стратегических партнеров.

В настоящее время на рынке функционирует 10 основных рейтингов и еще 150 международных, национальных и региональных рейтингов различной специализации⁵. В «большую тройку» рейтингов входят Times Higher Education (THE), QS (QS World University Rankings от агентства Quacquarelli Symonds) и Шанхайский рейтинг (ARWU – Academic Ranking of World Universities). Современные международные академические рейтинги выросли из субнациональных (появились в США в начале XX в.) и национальных рейтингов (появились во второй половине XX в.). Первым международным рейтингом стал Шанхайский рейтинг, который был учрежден Шанхайским университетом Цзяо Тун в 2003 г. По мнению Эллен Хэзелкорн, следующим этапом в развитии рейтингов станет развитие наднациональных рейтингов, которые, в отличие от коммерческих проектов, коими являются глобальные

¹ Hazelkorn E. Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2015.

² Павлюткин И. В. Университеты, рейтинги и рынок // Вопросы образования. 2010. № 1. С. 29.

³ Хомяков М. Б. Сети интернационализации: программы академического превосходства и сетевые университеты // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 106 (6). С. 35.

⁴ Павлюткин И. В. Университеты, рейтинги и рынок // Там же. С. 32.

⁵ Hazelkorn E. Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2015. P. 2.

рейтинги, создаются по инициативе наднациональных институтов, например, институтов Евросоюза и ОЭСР¹.

Помимо несомненных достоинств академических рейтингов, которые помогли им быстро завоевать популярность как у целевой аудитории – абитуриентов и их родителей, так и у чиновников, управленцев в сфере образования и других внешних аудиторий, они имеют и ряд серьезных недостатков. Главными критиками рейтингов, что вполне предсказуемо, являются представители академического сообщества, которые указывают на то, что рейтинги работают скорее в интересах прессы, чем в интересах самих университетов, и создают у общественности искаженное представление о деятельности вузов². Конкурируя за внимание публики, рейтинги должны переводить те характеристики университетов, которые они измеряют, в формат, понятный широкой аудитории, то есть следовать медийной логике, что приводит к упрощению, поляризации, интенсификации, персонализации, визуализации и стереотипизации высшего образования³. Критике подвергаются как концептуальные, так и методологические основания рейтингов.

Основными поводами для критики являются нижеследующие обстоятельства: во-первых, большинству рейтингов не хватает прозрачности, особенно это касается прозрачности расчетов показателей и их весовых коэффициентов. Большинство рейтингов комбинируют разные виды показателей в одном индексе, зачастую произвольным образом, что затрудняет интерпретацию такого индекса⁴. Во-вторых, критикуется сам выбор показателей для рейтингов, которые фокусируются на входных (количество и «качество» поступивших), а не на выходных характеристиках (например, результатах учебы). В глобальных рейтингах в основном упор делается на библиометрических показателях, то есть показателях, получаемых в результате

¹ Ibid. P. 29.

² Brown R. The march of the market / The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 16.

³ Pallas J., Wedlin L. Governance of science in mediatized society: media rankings and the translation of global governance models for universities // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 298.

⁴ Кинчарова А. В. Методология мировых рейтингов университетов: анализ и критика // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 2 (90). С. 75.

анализа баз данных (это значительно облегчает задачу создателям рейтингов, поскольку у них есть доступ к этим данным), а также на показателях репутации, которые получают путем опроса экспертов из академического сообщества (peer review)¹. Таким образом, оценка производится исходя из результатов научно-исследовательской деятельности университетов, в то время как их учебно-образовательная деятельность в значительной степени остается без внимания. В-третьих, рейтинги университетов применяют ко всем учебным заведениям одинаковые критерии, без учета их специфики, размера, ресурсной базы и проч., в результате чего наиболее выигрышную позицию занимают самые престижные и богатые вузы на рынке, что происходит в ущерб более молодым, развивающимся вузам, которым требуется время, чтобы накопить нужные ресурсы и репутационный капитал². Последнее обстоятельство часто связывают с так называемым «эффектом Матфея» (Matthew effect), или с «эффектом гало» (halo effect): «научные центры, за которыми стоит историческая традиция крупных научных достижений, притягивают гораздо больше ресурсов любого рода – как человеческих, так и материальных, – чем научные организации, которые еще не успели создать себе репутацию»³. Первое попадание университета на высокую строчку рейтинга практически гарантирует, что и в следующий раз он снова окажется в «топе»⁴. Благодаря вышеуказанным эффектам происходит накопление преимуществ университетов-лидеров, и более молодым университетам-претендентам на лидерство становится труднее их «догнать» в «гонке рейтингов»⁵. Независимо от того, какие конкретно индикаторы использует тот или иной рейтинг и как производятся расчеты, любая из этих систем

¹ Кинчарова А. В. Методология мировых рейтингов университетов: анализ и критика // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 2 (90). С. 74.

² Brown R. The march of the market // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 15.

³ Мертон Р. К. Эффект Матфея в науке, II: накопление преимуществ и символизм интеллектуальной собственности // *Thesis*. 1993. Вып. 3. С. 267.

⁴ Савицкая Е. В., Алтунина Н. С. Высшее образование: репутационные эффекты, сигнальные искажения и благоприятный отбор // *Журнал институциональных исследований*. 2017. Т. 10, № 1. С. 121.

⁵ Там же. С. 122.

создает и поддерживает определенную репутацию вузов, что заставляет университеты конкурировать за престиж, который становится определяющим фактором на рынке образования¹. «Рейтинги воспроизводят и усиливают вертикальную дифференциацию, свойственную ландшафту высшего образования. В глобальных масштабах»².

Тот факт, что для накопления желаемых изменений университету требуется не один год, в то время как рейтинги выходят ежегодно, также нередко становится поводом для критики: Эллен Хэзелкорн, в частности, утверждает, что в идеале рейтинги должны выходить не чаще, чем раз в пять лет³.

Проблемы, связанные с указанными недостатками рейтингов, предлагается решать, например, с помощью нового наднационального вида рейтингов, примером которого является инструмент многосторонней оценки вузов U-Multirank, реализующий принцип «сравнимости» университетов на различных уровнях, от институционального до предметного⁴. Другим решением может служить создание более дифференцированных систем ранжирования вузов с учетом их направленности, миссий, размера, качества абитуриентов, моделей поведения и организации деятельности⁵.

Важно отметить, что гонка рейтингов затрагивает не только отдельные учебные заведения, но и национальные системы образования в целом. «По большому счету, рейтинги - это политика: развиваются процессы глобализации, страны интегрируются в единое мировое пространство, где наука и образование становятся предметом купли-продажи»⁶. В глазах политиков и чиновников конкурентоспособная система высшего образования все чаще ассоциируется с общим уровнем здоровья

¹ Marginson S., van der Wende M. To rank or to be ranked: the impact of global rankings in higher education // Journal of Studies in International Education. 2017. Vol. 11, № 3/4. P. 320.

² Marginson S., van der Wende M. To rank or to be ranked: the impact of global rankings in higher education // Journal of Studies in International Education. 2017. Vol. 11, № 3/4. P. 320.

³ Hazelkorn E. Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2015. P. 226.

⁴ Ibid. P. 30.

⁵ Дрантусова Н. В., Князев Е. А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // Вестник международных организаций. 2013. № 1 (40). С.264–265.

⁶ Ирхин Ю. В. Мировые рейтинги университетов как управленческий фактор систем высшего образования // Ars Administrandi. 2013. С. 98.

национальной экономики, а количество иностранных студентов в вузах страны – с важной статьёй экспортного дохода¹. Возникает стремление перестроить системы образования таким образом, чтобы они соответствовали международным ожиданиям². Ярким примером целенаправленных усилий федерального правительства сделать систему образования визитной карточкой страны является политика Австралии, которая в результате грамотного брендинга (кампания Brand Australia) вышла в лидеры по количеству иностранных студентов в национальных вузах³. В настоящее время обучение иностранных студентов является третьей по объёму статьёй экспортных доходов страны⁴. Отрицательной стороной гонки рейтингов на национальном уровне может служить тот факт, что «страны с ограниченными ресурсами будут тратить их на то, чтобы продвинуть свои университеты в глобальных рейтингах, однако это нанесет ущерб принципу равенства образовательных возможностей»⁵.

Ключом к популярности рейтингов как среди студентов, так и среди управленцев в сфере образования, политиков, администрации вузов и чиновников, является их простота: рейтинги представляют собой простой и удобный ориентир в сфере качества образования, а также могут использоваться как полезный инструмент для стратегического планирования на институциональном и национальном уровне. Это особенно хорошо заметно при взгляде на такие стратегические документы, как миссия, стратегия развития и «дорожная карта» университетов: продвижение в рейтингах может быть явной или скрытой целью, а также использоваться для постановки конкретных задач и как мерило успешного развития вуза⁶.

¹ Stack M. Global university rankings and mediatization of higher education. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2016. P. 16.

² Hazelkorn E. How the geo-politics of rankings is shaping behavior // Higher Education in Russia and Beyond. 2015. № 2 (4). P. 7.

³ Stack M. Global university rankings ... P. 15.

⁴ Курская А. Эксперт: экспорт высшего образования мог бы приносить доходы России [Электронный ресурс] // РИА Новости, 2016. URL: <https://na.ria.ru/20160801/1473314935.html> (дата обращения: 15.08.2019).

⁵ Stack M. Global university rankings ... P. 16.

⁶ Sauntson H., Morrish L. Vision, values and international excellence: the 'products' that university mission statements sell to students // The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. L. ; N. Y. : Routledge, 2011. P. 73–86.

Участие в гонке рейтингов значительно усилило актуальность проблемы брендинга для многих университетов, особенно тех, которые Мишель Стэк метко назвала «честолюбцами» (wannabes), – резвых «газелей», которые еще не входят в группу лидеров-«мастодонтов», но активно стремятся к этому¹. Делая основную ставку на продвижение в рейтингах, такие университеты пропорционально увеличивают расходы на рекламу, маркетинг и PR. Для них вместо вопроса, кто мы есть как организация, который традиционно считается определяющим для идентичности корпоративного бренда, на первый план выходит вопрос, как мы хотим, чтобы нас видели другие?². Таким образом, цель бренда не столько проинформировать потенциального покупателя, сколько привлечь его внимание и заинтересовать³. Однако следует подчеркнуть, что интерес к брендингу является универсальной тенденцией, которая затрагивает как небольшие вузы местного значения, так и крупные национальные вузы, как государственные, так и частные учебные заведения⁴.

Основной целью брендинга является привлечение «качественных» абитуриентов, в том числе из-за рубежа, хотя не стоит сбрасывать со счетов и другие преимущества сильного бренда, а именно: возможность привлечь высококвалифицированные кадры, перспективных стратегических партнеров и щедрых спонсоров. Многочисленные исследования показывают, что бренд и репутация университета являются одним из важнейших факторов выбора учебного заведения для студентов, наряду со стоимостью обучения, местонахождением университета, а также предлагаемыми программами и специальностями⁵.

¹ Stack M. Global university rankings and mediatization of higher education. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2016. P. 14.

² Павлюткин И. В. Конструирование университета как организации // Экономическая социология. 2011. Т. 12, № 1. С. 114.

³ Drori G., Delmestri G., Oberg A. Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field// Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 149.

⁴ Ibid. P. 144.

⁵ Judson K. M., Gorchels L., Aurand T. W. Building a university brand from within: a comparison of coaches' perspectives of internal branding // Journal of Marketing for Higher Education. 2006. Vol. 16, № 1. P. 99.

В основном бренд и репутация в сознании студентов связаны с определенными ожиданиями в отношении уровня квалификации преподавателей, материально-технической базой и самое главное – перспективами успешного трудоустройства по специальности после окончания университета. Кроме того, сильный бренд позволяет поддерживать лояльность уже существующих клиентов, что особенно важно в рамках концепции непрерывного образования, поскольку выпускники вуза, удовлетворенные качеством предоставляемых услуг, склонны возвращаться туда вновь для переобучения, повышения квалификации, получения второго высшего образования, а также рекомендуют его своим детям и знакомым. Последнее обстоятельство следует отметить особо, поскольку наличие родственников и знакомых, которые уже обучались в данном университете и выступают «послами бренда» (brand ambassadors), позволяет потенциальным студентам, пусть и в опосредованной форме, получить клиентский опыт (customer experience), столь важный для установления эмоциональной связи с брендом¹. Таким образом, из широкого спектра тех брендов, о которых абитуриент знает (awareness set), например, благодаря упоминаниям в СМИ, бренд данного университета может попасть в более узкий набор брендов, из которых абитуриент будет выбирать (consideration set). Следовательно, вместо того чтобы конкурировать с большим множеством других университетов, данный бренд будет фактически соперничать лишь с двумя или тремя².

Бренд университета напрямую связан и с другими брендами различных уровней: индивидуальными брендами его студентов и сотрудников, с одной стороны, и с брендом города и региона, где находится университет, – с другой. «Престижный

¹ Stephenson A. L., Hechert A., Yerger D. B. College choice and the university brand: exploring the consumer decision framework // The International Journal of Higher Education Research. 2016. Vol. 71, № 4. P. 490.

² Ibid.

университет работает на рейтинг города», и наоборот¹; «выбирают не только, а подчас не столько конкретный вуз, сколько территорию – страну, регион, город»². Таким образом, в бренд университета может входить и образ города или региона, а также определенный стиль жизни и историческое прошлое вуза³.

Несмотря на то что брендинг в высшем образовании в настоящее время актуален как никогда, единой и четкой модели брендинга высшего учебного заведения не существует. На наш взгляд, наиболее исчерпывающее определение бренда университета предложено Р. Беннетом и Р. Али-Чоудури: «Бренд университета – это выражение характеристик образовательного учреждения, которые отличают его от других вузов, отражают его способность удовлетворять запросы студентов, создают доверие в его способности обеспечить определенный вид и уровень высшего образования и помогают абитуриентам сориентироваться в многообразии учебных заведений и сделать правильный выбор»⁴. Как подчеркивают исследователи, бренд университета опирается на три основных компонента: во-первых, это набор обещаний, которые университет адресует целевым аудиториям (например, студенты чаще всего ориентируются на комфортную образовательную среду и на перспективы профессионального успеха после завершения обучения); во-вторых, это набор отличительных черт, которые составляют ядро бренда; и, в-третьих, это символика и имидж⁵. Основная цель брендинга – подчеркнуть индивидуальность университета и заявить о его ценностях⁶. Также бренд университета зависит от актуального социополитического контекста, в котором функционирует вуз, и может трансформироваться в зависимости от внешних условий для поддержания

¹ Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. Высшее образование: выбор вуза или города? // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 3. С. 42.

² Там же.

³ Drori G., Delmestri G., Oberg A. Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 144.

⁴ Bennet R., Ali-Choudhury R. Prospective students' perceptions of university brands: an empirical study // Journal of Marketing for Higher Education. 2009. Vol. 19, № 1. P. 85.

⁵ Ibid. P. 87.

⁶ Drori G., Delmestri G., Oberg A. Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field // Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization / eds. G. S. Drori, M. H. Llerer, P. Walgenbach. N. Y. : Routledge, 2013. P. 143.

конкурентоспособности учебного заведения и его видимости в медийном пространстве.

Отдельного упоминания заслуживает та сторона бренда, которая обращена к медиа: как отмечает Энн Кронин, университету необходимо выстроить связный, логичный и привлекательный нарратив бренда, который смогут использовать СМИ и который позволит университету занять свою уникальную нишу на рынке¹. Этот нарратив должен следовать медийной логике, иными словами, ему не обязательно фокусироваться на том, что сам университет считает наиболее важной стороной своей деятельности, он также не может охватывать все направления деятельности университета. Несмотря на то, что бренд как таковой должен транслировать суть, бренд университета отчасти подобен витрине магазина или яркой упаковке, главная функция которой – быть замеченной, поэтому, например, более выигрышным решением будет поместить в центр такого нарратива технические или естественно-научные направления, которые чаще привлекают внимание прессы, а не гуманитарные или социальные науки². Внимание прессы обеспечивает видимость, упаковка бренда университета, которая в свою очередь конвертируется в репутационный капитал и долю на рынке, при этом важна не только частота упоминаний в прессе, но и то, какие публикации преобладают: положительные, негативные или нейтральные, а также какой у них уровень заметности. В этом плане особую значимость приобретает медиа- или PR-служба университета, которая выполняет функцию «хранителя бренда» (brand guardian), призванного следить за тем, чтобы целостность бренда не была нарушена и репутация университета не пострадала.

Укреплению бренда университета способствует высокая комментарийная активность его ученых, поскольку это позволяет не только увеличить видимость университета в медийном пространстве, но и повысить уровень общественного доверия к нему³. Большую роль в этом процессе играет формирование лояльности

¹ Cronin A. M. Reputational capital in 'the PR University': public relations and market rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. Vol. 9, № 4. P. 396–409.

² Cronin A. M. Reputational capital in 'the PR University': public relations and market rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. Vol. 9, № 4. P. 396–409.

³ Lee N. M., Merle P. F. Media relations and universities: an assessment of digital newsrooms // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2018. Vol. 28, № 2. P. 232.

сотрудников – как показывает практика, далеко не все преподаватели и ученые готовы поддерживать корпоративный бренд своего университета, зачастую они делают ставку на продвижение своего индивидуального бренда и, оказываясь в фокусе внимания прессы, избегают упоминания своего вуза. Иногда, особенно в случае слияния двух университетов или поглощения одного другим, сотрудники могут ощущать бренд нового учебного заведения как навязанный им извне и не идентифицируют себя с ним, а значит, и не заинтересованы в его продвижении.

1.2 Маркетизация рынка высшего образования в России и место российских университетов в мировых академических рейтингах

Особенности российской системы высшего образования связаны с тем, что она во многом наследует характеристики своего предшественника – советской системы, которой было свойственно жесткое разделение и специализация элементов, их вертикальная, а не горизонтальная интеграция, а также связанное с этим разделение научно-исследовательской и образовательной деятельности и дисциплинарно-профильное разделение¹. В рамках такого разделения существовали отраслевые или специализированные вузы, которые готовили кадры для конкретных отраслей и секторов экономики и управлялись через отраслевые министерства. Двумя другими основными типами были классические университеты и вузы, созданные по территориально-производственному принципу, то есть ориентированные на обслуживание нужд конкретных секторов региональной экономики². Еще одной важной особенностью советской системы высшего образования был ее пла-

¹ Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 13.

² Там же. С. 23.

новый характер и высокий уровень контроля со стороны государства: советская система высшего образования фактически была подсистемой плановой экономики и выполняла заказ государства на подготовку необходимых кадров¹.

В ранний постсоветский период, когда исчез механизм госзаказа, появился полноценный рынок труда и конкуренция, вузы использовали различные стратегии выживания, пытаясь удовлетворить возрастающий массовый спрос на высшее образование. В числе адаптационных механизмов было открытие направлений подготовки по наиболее востребованным специальностям (удовлетворение высокого платежеспособного спроса), учреждение филиалов в других городах и регионах, а также расширение вечерних, заочных и очно-заочных форм обучения (охват менее платежеспособных категорий населения)². Значительно возросло и количество частных вузов. Как убедительно показывает М. М. Соколов³, в этот период стихийной маркетизации российского высшего образования, индивидуальное лицо каждого вуза формировалось благодаря сочетанию «врожденных» характеристик, унаследованных им от советского периода (статус – государственный или частный, основной вуз или филиал; принадлежность к семейству вузов; территориальное расположение), и теми барьерами и ограничениями, с которыми университет сталкивался в своем постсоветском развитии.

Вплоть до середины 2000-х в уже упоминавшемся выше треугольнике координации Б. Кларка возрастало влияние рынка, вместе с тем увеличивалось и влияние академической олигархии⁴. С 2006 г. система высшего образования вернулась в сферу внимания государства, и государство вновь стало ведущим стейкхолдером в этой области. Основными инструментами, которые использовались для стимуляции развития высшего образования, были выявление и финансовая поддержка лидеров, а также оптимизация и реорганизация тех вузов, которые были признаны

¹ Там же. С. 22–26.

² Там же. С. 31.

³ Соколов М. М. Миф об университетской стратегии. Экономические ниши и организационные карьеры российских вузов // Вопросы образования. 2017. № 2. С. 36–73.

⁴ Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумэн И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Там же. С. 34.

неэффективными¹. Начиная с 2006 г. в стране начали образовываться федеральные университеты путем объединения нескольких вузов. Таким образом усиливалась вертикальная дифференциация системы, в которой лучшие университеты должны были превратиться в вузы мирового уровня². При этом ожидалось, что те университеты, которые получали государственную поддержку, «проявят самостоятельную инициативу по самоопределению, поиску места в системе и средств к выживанию»³.

С мая 2013 г. в России существует проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров⁴ [указ № 599 Президента Российской Федерации «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»], который нацелен на интернационализацию всех областей деятельности; формирование выдающейся академической репутации; развитие взаимодействия между университетами, промышленностью и бизнесом⁵. Тем самым условием довольно щедрого финансирования ведущих вузов стало продвижение их в рейтинге, которое во многом зависит не только от измеримых показателей (количество статей, цитирования, привлеченных средств, иностранных студентов и преподавателей и др.), но и от их репутации, то есть видимости в мировом медиапространстве и привлекательности для разного рода аудиторий. Вузы, входящие в проект повышения конкурентоспособности, в своем развитии приближаются к ситуации многих западных университетов: они имеют сходные задачи и сходные проблемы. К общим для вузов проблемам можно отнести: недостаточную востребованность научных разработок

¹ Дрантусова Н. В., Князев Е. А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // Вестник международных организаций. 2013. № 1 (40). С. 268.

² Там же.

³ Там же. С. 269.

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения: 15.08.2019).

⁵ «5-100» Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс]. URL: <https://www.5top100.ru/> (дата обращения: 15.08.2019).

университетов реальным сектором экономики, недостаточную активность в развитии международного сотрудничества, недостаточный контингент обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры по приоритетным направлениям и др.¹ Однако в скором времени может появиться новая проблема: «после завершения целевого государственного субсидирования программ развития, задача поиска ресурсов выйдет на первый план для большинства федеральных университетов»². Таким образом, вузам придется налаживать эффективное взаимодействие с внешней средой, ибо от успеха в этой работе будет зависеть их будущее выживание.

Как отмечалось выше, выход университетов на глобальный рынок образования зачастую происходил с подачи государства, а не по инициативе самих вузов. Это в полной мере относится и к ситуации в российском высшем образовании. Когда российские университеты активно включились в гонку рейтингов, они столкнулись с рядом структурных барьеров, которые существенно затрудняют продвижение вверх: в число таких барьеров входят концентрация ресурсов и научных кадров за пределами университетов, в академиях; узкая (отраслевая) специализация многих университетов; управление университетов, которое осуществляется по модели «сверху вниз», а не «снизу вверх»; нехватка молодых научных кадров и, наконец, языковой фактор, а именно – незнание многими членами российского научного сообщества английского как основного языка международного общения, в том числе в научной и образовательной сфере³.

Необходимость конкурировать на внутреннем и внешнем рынке приводит к тому, что руководство российских университетов осознает необходимость создания и поддержания сильного устойчивого бренда, а значит, возникает потребность в эффективной PR- или медиаслужбе. Однако в настоящее время эти меры в основной массе российских вузов носят скорее реактивный и краткосрочный, чем проак-

¹ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 13.

² Там же. С. 13.

³ Usher A. Structural barriers to Russian success in global university rankings // Higher Education in Russia and Beyond. 2015. № 2 (4). P. 13–14.

тивный и долгосрочный характер: большинство вузов не имеет хорошо продуманной стратегии брендинга, равно как и медиакоммуникационной стратегии (как отмечает А. Н. Гуреева, «в современных российских вузах нет систематизированной и комплексной медиакоммуникационной стратегии»¹). «В условиях массового спроса на высшее образование значительному числу университетов удастся сохранить позиции на рынке, не выработав ясную миссию и не определившись с идентичностью»², что объясняет неспособность большинства вузов разработать четкую и внятную идентичность своих брендов. В результате этого, большинство брендов российских университетов развиваются стихийно. Например, исследование Ю. А. Боровских и Е. Э. Смирновой показало, что в сознании абитуриентов и работодателей присутствуют определенные представления о брендах российских университетов, хотя зачастую фрагментированные и связанные с негативными характеристиками (например, коррупция). Наиболее часто назывались бренды МГУ, МГИМО и ВШЭ³. Также на восприятие брендов вузов основными стейкхолдерами на национальном рынке влияет статус вуза (государственный или частный) и иерархия территорий (столица ценится выше, чем периферия), что заметно при сравнительном анализе баллов абитуриентов по ЕГЭ и стоимости обучения в том или ином вузе⁴. Однако то, что позволяет российским вузам «держаться на плаву» на российском рынке, явно не хватает для наращивания достаточного репутационного капитала на глобальном рынке, в частности, чтобы привлекать в страну международных студентов.

1.3 Взаимодействие научного сообщества со СМИ: популяризация науки и коммуникативные барьеры

¹ Гуреева А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг.: дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10. М., 2017. С. 16.

² Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 56.

³ Боровских Ю. А., Смирнова Е. Э. Бренд вуза как объект социологического исследования // Вестник СПбГУ. Серия 12, Социология. 2014. Вып. 1. С. 163.

⁴ Соколов М. М. Миф об университетской стратегии. Экономические ниши и организационные карьеры российских вузов // Вопросы образования. 2017. № 2. С. 47.

Современный вуз, ставящий перед собой задачи развития инноваций, интернационализации и повышения своей репутации в международных и национальных рейтингах, не может ограничивать свое присутствие в медиа лишь формальными сообщениями об успехах, о важных прорывах в науке или существенных изменениях в образовании. Такое официально-административное присутствие стало, во-первых, едва ли возможным в результате развития социальных сетей, когда и студенты, и преподаватели регулярно сообщают о происходящем в их жизни широкой общественности. Как позитивное, так и негативное быстро распространяется в интернете и сразу же подхватывается СМИ, если имеет потенциал превратиться в новость. Во-вторых, вуз заинтересован в том, чтобы быть активным игроком в пространстве современных медиакоммуникаций, повышать узнаваемость своего бренда и увеличивать свое медийное присутствие. Учитывая масштаб современного медиaprостранства и его потребностей, приходится признать, что эта задача может решаться только при вовлечении более широкого круга сотрудников в целенаправленную работу со СМИ. Ниже мы рассмотрим общие мировые тенденции во взаимодействии академического сообщества и СМИ, отметим некоторые российские тренды, а также более подробно проанализируем формы и проблемы вовлечения академического сообщества в активное и осознанное взаимодействие со СМИ на уровне вуза.

В мировой исследовательской литературе отмечается происходящее преобразование модели взаимодействия между академическим сообществом и СМИ. С одной стороны, именно ученые являются часто цитируемым источником информации и оценок (вторые после чиновников), а их мнение представляется аудитории одновременно и «неангажированным», и компетентным¹. С другой стороны, широкая общественность имеет некоторые страхи перед наукой и ее возможными опасностями², а также существует определенная напряженность в отношениях между

¹ Academics and competing interests in H1N1 influenza media reporting / Mandeville K. [et al.] // Journal of Epidemiology and Community Health. 2014. Vol. 68, № 3. P. 197–203; Brint S. Two cheers for higher education. Why American universities are stronger than ever – and how to meet the challenges they face. Princeton and Oxford : Princeton University Press, 2018.

² См., например: Литвак Н. В., Медведева С. М. Введение в проблему популяризации науки: возможности и конфликты понимания // Конфликтология. 2017. № 1. С. 174–188.

журналистами как рупором общественного мнения и научным сообществом, поскольку они существуют в разных коммуникативных культурах, работают с информацией разными способами и привыкли обращаться к совершенно разным аудиториям.

Несмотря на то что выход научного сообщества на широкую аудиторию едва ли является чем-то самым по себе новым¹, сегодня ученое сообщество вынуждено работать с общественным мнением целенаправленно. Поскольку расходы на научные исследования возрастают, требуются существенные вложения финансовых и человеческих ресурсов со стороны общества в их поддержание и развитие. Потому ученые должны разьяснять не только, на что именно идут запрашиваемые ими средства конкретного исследовательского проекта (например, стандартное сегодня требование грантодателей об опубликовании и распространении результатов исследований), но и в более широком смысле рассказывать, какую пользу наука приносит обществу в целом. Последнее может показаться тривиальным и ненужным, однако в ситуации ограниченных ресурсов приходится напоминать согражданам и объяснять распределителям финансов, привычные блага цивилизации стали возможны благодаря науке и что дальнейший прогресс требует вложений. В связи с этим в интересах всего научного сообщества требуется популяризация позитивного образа ученого и науки в целом как общечеловеческого достижения², а также популяризация конкретных научных направлений. Например, космическая программа стала возможной во многом благодаря соперничеству в ходе холодной войны, но также и благодаря научной фантастике, ажиотажу вокруг освоения космоса и распространению романтического образа ученого в 50–60-е гг. прошлого века³. Таким образом, позитивный публичный образ ученого способствует не

¹ См. формы и описание этапов истории выхода науки в широкую общественность: Ваганов А. Г. Ученые и журналисты: проблемы коммуникации // Наука. Инновации. Образование. 2016. № 2. С.49–60.

² Зудина А. А. Наука и образ ученого в советском кино (1928–1986 годы) // Общественные науки и современность. 2011. №. 5. С.167–176.

³ Симонова А. В. Формирование космической мифологии как фактора развития научных исследований космоса в СССР и России // Социология власти. 2014. № 4. С. 156–173.

только легитимации финансирования науки в ситуации конкуренции за ограниченные общественные ресурсы, но и способствует увеличению и улучшению качества корпуса ученых, то есть привлечению молодежи в науку, и повышению общего доверия к науке и ученым.

В России, к сожалению, доверие к науке, статус науки в обществе, а также привлекательность научной карьеры для молодежи оставляют желать лучшего¹. Это обусловлено многими причинами², но, в частности, и тем, что широкая аудитория почти не имеет популярных позитивных образов современных российских ученых. Молодежи приходится опираться как на «образы реальных, так и вымышленных ученых, а имидж-формирующей основой здесь является наличие внешних стереотипных представлений о работе ученого: инструментария и продукта. Это обусловлено сокращением притока новых общенаучных знаний и контакта с их носителями у работающих респондентов»³. Авторы приведенного исследования, Т. В. Разина и Е. А. Володарская, приходят к выводу, что происходит искажающее упрощение образа ученого и научной работы у современной (работающей!) молодежи. Таким образом, академическое сообщество в целом, а университеты в особенности, заинтересованы в повышении доверия к науке, укреплении общей и индивидуальной репутации ученого сообщества как для привлечения финансовых, так и человеческих ресурсов в долгосрочной перспективе. Для университетов, поглощенных гонкой за рейтингом, это может показаться весьма неочевидной с точки зрения практических выгод задачей, но именно общая репутация академического сообщества гарантирует и поддерживает символический капитал конкретных университетов. В некотором смысле именно статус и положение науки в целом как общественного института делает каждый из университетов храмом науки, обеспечивает их легитимность в получении общественных (финансовых и человеческих) ресурсов.

¹ Зарубина Н. Н. Уважение к научному сообществу как предпосылка доверия к институту науки в современной России // Социологическая наука и социальная практика. 2017. Т. 5, № 1. С. 89–107.

² Более подробно эти причины рассмотрены в докладе: Современное поколение ученых: ценности, мотивация, стиль жизни [Электронный ресурс]// Центр прикладных исследований и программ. М., 2009. URL: http://www.inop.ru/files/5_2_2008_195.pdf (дата обращения: 15.08.2019).

³ Разина Т. В., Володарская Е. А. Образ идеального ученого у современной российской молодежи // Российский психологический журнал. 2017. № 4. С. 2.

Потому брендинг вуза в качестве научного сообщества тесно связан с символическим статусом науки как общественного института в конкретной стране, в частности. Позитивный образ университета, позитивный образ его ученых может функционировать только в контексте позитивного образа ученого вообще и науки в целом.

Негативное стереотипизирование ученых и упрощенный образ науки в общественном сознании приводит к падению репутации и самих университетов, а также к распространению в обществе антиинтеллектуализма и антинаучных представлений. В результате демократизации коммуникативной среды, то есть получения возможности вещать на широкую аудиторию через разные платформы (блоги, личные каналы, социальные сети), распространяются совершенно нелепые заблуждения под видом науки, а любой самопровозглашенный эксперт может нанести большой вред, как например, антипрививочники, ВИЧ-диссиденты, борцы с ГМО, гомеопаты и «телегонисты», разного рода «отрицатели» (эволюции, научной медицины, переливания крови и прочего). Поэтому, помимо необходимости поддержания общего позитивного образа науки и ученых, существует насущная потребность в «патрулировании границ» науки, поддержании адекватной идентичности ученых и их отличии от лжеученых. Скандалы вокруг лжеученых, например, «петрикгейт» или лжестепеней (Диссернет), не только ставят личную репутацию исследователей под угрозу, но и сильно подрывают репутацию институций, с которыми они аффилированы. Профессиональное экспертное мнение должно быть основано на репутации ученого в самом научном сообществе, то есть на его институционализации, включающей принадлежность к тому или иному университету, а также на его вкладе в развитие научного знания (сегодня часто измеряемого цитируемостью его (ее) работ). И здесь мы обнаруживаем существенный барьер между нормами и механизмами функционирования СМИ и этосом, а также моделями коммуникации в научном сообществе. В свете вышесказанного очевидно, что, с одной стороны, репутация университетов зависит от общего имиджа и положения науки в обществе, а с другой стороны, продвижение бренда университета, укрепление репутации вуза тесно связаны с формированием позитивного образа науки и научного сообщества в целом.

Таким образом, одним из существенных аспектов информационной политики университетов становится популяризация науки как общественного института. Именно на материалах того, как происходит популяризация науки, можно выявить формы и проблемы взаимодействия научного сообщества и СМИ. Это в дальнейшем поможет нам в анализе того, как информационная служба вуза может вовлекать своих сотрудников в общую деятельность по продвижению бренда университета, в работу со СМИ и в повышение медиаприсутствия («видимости») университета в публичном пространстве.

Одним из важнейших направлений взаимодействия между научным сообществом и широкой общественностью, в частности через СМИ, является популяризация научных знаний и науки как одной из форм профессиональной деятельности. Рони Армон и Александра Георгакопулу утверждают, что популяризация предполагает «реконтекстуализацию научных знаний для непрофессиональной аудитории в соответствии с предполагаемыми интересами и характеристиками этой аудитории»¹. Тем самым такой вид научной коммуникации, как популяризация, включает в себя следующие функции: педагогическую, информационную, стратегическую, маркетинговую и политическую². Несмотря на важность успешной реализации этих функций для научного сообщества в целом, как показано выше, и для конкретного ученого в частности, о чем будет сказано позднее, исследователи современных тенденций взаимодействия ученых со СМИ отмечают непреходящую «медиафобию» у большинства ученых. Более того, многие ученые выражают свое неодобрение, можно даже сказать проявляют снобизм в отношении тех ученых, кто активно занимается популяризацией науки³. Негативное отношение со стороны ученых вызывают и журналисты, которых «часто обвиняют в стремлении «раздуть хайп» и исказить то, как занятие наукой выглядит на самом деле»⁴. Интерес к науке

¹ Armon R., Georgakopoulou A. Popularization in action: small stories of scientific expertise // Working papers in “Urban Language and Literacies”. Paper 216. L. : King’s College London, 2017. P. 3.

² Science communication in the world: practices, theories and trends / eds. B. Schiele, M. Claessens, S. Shi. Heidelberg ; N. Y. ; L. : Springer, 2012. P. 9.

³ ‘Sod off and find us a boffin’: journalists and the social science conference / Fenton N., Bregman A., Deacon D., Birmingham P. // The Sociological Review. 1997. Vol. 45, № 1. P. 8.

⁴ Armon R., Georgakopoulou A. Popularization in action: small stories of scientific expertise // Working papers in “Urban Language and Literacies”. Paper 216. L. : King’s College London, 2017. P. 3.

у журналистов самими учеными объясняется поиском «горячей темы» или нуждой «закрыть дедлайн»¹. Несомненно, не все журналисты готовы или даже могут вникнуть в тонкости узкоспециализированных исследований или в самые актуальные наработки ученых; также естественно, что журналистов польза или применимость научной работы в реальной жизни интересует гораздо больше, чем приращение абстрактного знания. Журналисты в своем общении с учеными нацелены на выяснение того, насколько тревожный, спорный, необычный или забавный «выход» может быть у научного проекта, часто выраженный после рассказа о научной работе итоговым вопросом «ну и что?» (so what factor)². Поэтому неудивительно, что по результатам социологических исследований, например, в Великобритании в 2013 году были опрошены 351 ученый из различных областей науки из 26 университетов в первом и 624 политолога во втором проекте, выясняется, что для большинства ученых общение со СМИ является разовым событием в карьере. Среди опрошенных со СМИ общаются ученые-мужчины старшего возраста чаще, чем ученые-женщины или молодые ученые³. Однако благодаря Интернет и социальным сетям, все большее количество ученых закрепляет свое присутствие в медиасреде посредством ведения блогов (53 %), своего твиттер-канала (46 %)⁴; а также посредством участия в разных специализированных медиаплатформах (интервью о недавно вышедших книгах, конференциях, открытиях, которые появляются в виде подкастов), в создании массовых открытых онлайн-курсов, записи коротких или длинных видеороликов с открытыми лекциями, интервью, обсуждениями, в том числе популярных тем, как, например, анализ телесериала «Игра престолов» с точки зрения политологии, религиоведения, филологии, истории. Отдельно следует упомянуть так называемых *box office academics*, то есть ученых, которые стали известными медийными персонами (например, С. Хокинг, Р. Докинз, Л. Краус и др.). Очевидно,

¹ Orr G. Academics and the media in Australia // Australian Universities' Review. 2010. Vol. 52, № 1. P. 23.

² 'Sod off and find us a boffin': journalists and the social science conference / Fenton N., Bregman A., Deacon D., Birmingham P. ... P. 16.

³ Fenton N., Bregman A., Deacon D., Birmingham P. 'Sod off and find us a boffin' journalists and the social science conference // The Sociological Review. 1997. Vol. 45, № 1. P. 4.

⁴ Ibid.

что последние составляют меньшинство, и необходимо отметить, что, согласно упомянутым исследованиям, в большинстве случаев обращение к ученым происходит со стороны самих представителей СМИ, в 25 % случаев при посредстве пресс-служб университетов, и лишь в 3 % случаев общение со СМИ инициировали сами ученые¹.

Ситуация о взаимодействии научного сообщества и СМИ, а также с популяризацией науки в России исследуется в ряде работ, среди которых следует выделить публикации С. М. Медведевой и Н. В. Литвака по результатам проекта, поддержанного РГНФ в 2014 г. Был проведен ряд интервью ($n = 24$, с 13 учеными и 11 журналистами), которые показали, что между учеными и журналистами существует целый ряд барьеров², обусловленных институциональными, коммуникативно-культурными и психологическими причинами. Российские ученые, как и их западные коллеги, также не всегда могут учесть различия в способах коммуникации и интерес широкой аудитории³; также испытывают некоторое недоверие к СМИ, хотя в российском случае оно включает и недоверие даже к научной журналистике⁴. Однако более заметная разница между западной ситуацией и российской возникает по отношению к тематике. Несмотря на большую востребованность социально-политических знаний и оценок⁵, именно по этому направлению научных коммуникаций журналисты сталкиваются с уклонением ученых от общения: «Большие трудности возникают, когда ученых приглашают в качестве экспертов по социально, политически значимым вопросам. В этих случаях встречаются с большим числом отказов»⁶. Поскольку в свете вышеназванных причин большинство ученых

¹ Ibid. P. 10.

² Медведева С. М., Литвак Н. В. Ученые и журналисты: в поисках взаимопонимания // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Философия, социология, культурология, социальная работа. 2016. № 3. С. 15–25 ; Литвак Н. В., Медведева С. М. Введение в проблему популяризации науки: возможности и конфликты понимания // Конфликтология. 2017. № 1. С. 174–188.

³ Медведева С.М., Литвак Н.В. Ученые и журналисты: в поисках взаимопонимания // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Философия, социология, культурология, социальная работа. 2016. № 3. С. 18.

⁴ Там же. С. 19.

⁵ Там же. С. 20.

⁶ Там же. С. 19.

избегает общения со СМИ¹, то и представители СМИ предпочитают обращаться к тем экспертам, которые уже имеют опыт общения с журналистами², однако мотивы этих «медийных» ученых определены скорее интересом их личного продвижения и даже «самопродажи» в качестве политической или коммерческой фигуры³. Удивительно то, что сами ученые не очень заинтересованы в потреблении научно-популярной информации⁴. Но так или иначе ученые не видят смысла в общении с широкой публикой и(или) со СМИ и считают, что руководство вузов не воспринимает такое общение как работу, заслуживающую поощрения⁵. В целом авторы, С. М. Медведева и Н. В. Литвак, приходят к выводу, что «научные структуры в России не имеют четких программ по продвижению образа российской науки в массы и, соответственно, не поощряют своих сотрудников работать со СМИ»⁶.

При анализе и планировании информационной политики следует иметь в виду, что «новые медиа создали спрос на “хипстерскую науку”, интегрированную в программные платформы для смартфонов и “нарезанную” небольшими порциями в формате увлекательных видеороликов. Быть ученым сегодня – это модно, это значит работать в хакерском пространстве и выкладывать фотографии лабораторных экспериментов и оборудования в Instagram. Образ дружелюбной науки сменился образом гражданской и fan-науки, где границы между научным и ненаучным знанием размыты и медийная составляющая оказывается порой более важной, нежели научная»⁷.

Как мы пояснили выше, открытость СМИ способствует общему продвижению науки и позитивного образа ученого, укреплению бренда университета, с которым ученый аффилирован. Более того, открытость общению со СМИ также может быть полезна индивидуальному исследователю, поскольку, с одной стороны, «внимание СМИ может улучшить репутацию ученого и открыть для него(нее) новую сферу

¹ Там же. С. 22.

² Там же. С. 20.

³ Там же. С. 20–21.

⁴ Там же. С. 20.

⁵ Там же. С. 22.

⁶ Там же. С. 23.

⁷ Абрамов Р. Н., Кожанов А. А. Концептуализация феномена Popular Science: модели взаимодействия науки, общества и медиа // Социология науки и технологий. 2015. Т. 6, № 2. С. 47.

контактов»¹, а с другой стороны, вероятность того, что опубликованную научную статью процитируют в других научных изданиях, возрастает в три раза, если эта статья была упомянута в популярном массовом издании, например, в *New York Times*². Тем не менее, сами ученые сохраняют недоверие к СМИ и часто негативно относятся к усилиям вузов вовлечь их в общение с широкой общественностью в иных, кроме привычных, форматах.

Несмотря на то что и массовая и научная коммуникации нацелены на производство и распространение знания, между ними существует фундаментальная разница в ориентированности на аудиторию, целях и способах коммуникации. Научная коммуникация обращена к узкой, профессиональной, критической аудитории, именно мнение профессионалов, которые оценивают новизну и приращение знания в специализированной области, определяет качество публикации. Тогда как для СМИ главным является сделать публикуемый материал понятным, доступным, привлекательным для массовой, разного уровня знаний и способностей, аудитории, для которой важна не только информативность, но и эмоциональная составляющая. В этом плане различие между темами, которым отдают предпочтение ученые, и темами, которые интересны СМИ и широкой публике, хорошо отражает расхожая в обиходе фраза о том, что тот или иной вопрос «представляет чисто академический интерес», то есть не имеет непосредственно ощутимой значимости. Привычные даже к лекционному, максимально близкому к популярному жанру, формату, ученые далеко не всегда готовы или могут доступно изложить результаты и описать работу в своих специализированных исследованиях. Мы уже упоминали опасения ученых, что СМИ могут исказить их сообщение, но здесь следует учитывать, что это может происходить не столько по невежеству или злонамеренности журналистов, сколько вследствие работы такого механизма, как фрейминг: ученые не могут контролировать то, как именно журналист «встроит» полученную информацию в

¹ *Social scientists meet the media* / eds. C. Haslam, A. Bryman. L. ; N. Y. : Routledge, 2003. P. 2.

² Polino C., Castelfranchi Y. The 'communicative turn' in contemporary techno-science: Latin American approaches and global tendencies // *Science Communication in the World. Practices, Theories and Trends* / eds. B. Schiele, M. Claessens, S. Shi. Dordrecht ; Heidelberg, N. Y. ; L. : Springer, 2012. P. 10.

повестку своего издания¹, какие выберет аспекты и что акцентирует в своем изложении, заставляя читателя тем самым принять ту или иную трактовку темы².

Сегодня благодаря глобальной медиасреде у журналистов есть много возможностей получать новостной или любопытный материал по научной тематике на международных информационных платформах. Поэтому журналисты чаще всего обращаются к российским ученым по конкретным поводам и эти поводы иногда связаны с локальными научными событиями, но чаще всего они связаны с общественно-политическими вопросами, на которые сами ученые избегают, за исключением уже упоминавшихся медиаученых, высказываться публично.

Таким образом, можно выделить несколько типов ролей, которые СМИ определяют для ученых³:

- роль публичного интеллектуала (сюда могут входить и блогеры), которые являются своего рода моральными авторитетами и выражают те или иные ценности в своих высказываниях, самостоятельно определяя условия своего медиаприсутствия;
- роль общественного активиста, защитника прав или интересов каких-либо групп, выступающего в дебатах по конкретной проблематике, вынужденного подстраиваться под условия функционирования СМИ;
- роль представителя собственно научного или образовательного сообщества, эксперта в какой-либо конкретной области, к которому журналисты обращаются по собственной инициативе за разъяснениями на ту или иную тему, интересную для самих СМИ.

Каждая из этих ролей имеет свои плюсы и минусы как для самого ученого, так и для университета, с которым он (она) аффилирован. Поэтому информационная политика в этой области может носить только хорошо продуманный характер, учи-

¹ Social scientists meet the media / eds. C. Haslam, A. Bryman. L. ; N. Y. : Routledge, 2003.

² Стеценко Н. М. Фрейминг как средство интерпретации печатных новостей // Вестник РУДН. Серия «Русский и иностранные языки и методика их преподавания». 2013. № 2. С. 39.

³ Orr G. Academics and the media in Australia // Australian Universities' Review. 2010. Vol. 52, № 1. P. 23.

тывающий как особенности личности и специализации самих ученых, так и специфику тех СМИ, с которыми необходимо взаимодействовать. В целях наращивания символического и репутационного капитала вуза, укрепления бренда университета, информационная служба сталкивается с необходимостью подбора из состава трудового коллектива тех ученых, которые могли бы выполнять прежде всего роль эксперта, дающего профессиональный комментарий на запросы СМИ. Формирование такого пула экспертов, которые быстро, доступно, содержательно отвечают на письменные или, что сегодня чаще, телефонные вопросы журналистов, обеспечивает существенный рост медиаприсутствия в позитивном ключе на разных площадках (печатные СМИ, теле-, радио-, электронные медиа) и уровнях (от федерального до локального) публичного пространства.

Выводы о роли маркетинга и медиатизации в высшем образовании.

В соответствии с поставленными во введении целями нашего исследования в этой главе были рассмотрены общемировые тенденции, задающие контекст развития современного российского вуза, включая такие существенные изменения, как медиатизация и маркетинг. Под медиатизацией понимается процесс фундаментальной перестройки отношения между институтами науки и высшего образования, с одной стороны, и медиа разного типа и уровня, том числе социальные медиа, с другой стороны. Все процессы внутренних и внешних взаимодействий оказываются пронизаны новыми технологиями коммуникаций, что ведет к неослабевающему давлению на всех акторов, вынуждающему их подстраиваться под «медийную логику», оценивать «новостной потенциал» любого аспекта своей деятельности. Маркетинг подчиняет процессы в науке и высшем образовании рынку, то есть включает практики получения научного знания и их передачи через образовательный процесс в механизмы коммерческого обмена. Однако образовательный продукт остается весьма специфичным продуктом-опытом, плохо поддающимся критериям «потребления»; а образовательные услуги и образовательный рынок остаются под контролем государства.

Обе эти тенденции ведут к тому, что университеты оказываются перед необходимостью повышать свою узнаваемость, наращивать свое медиаприсутствие, формировать и развивать свой бренд, то есть сталкиваются с необходимостью осваивать механизмы современных медиа. Явное выражение этих процессов можно наблюдать в возникновении ситуации «гонки рейтингов», к вступлению в которую университеты толкают как собственные интересы по привлечению финансов, студентов, ученых, так и государство, которое ищет понятный и измеримый способ определения эффективности и успешности работы вузов. Поэтому традиционные формы присутствия в СМИ, которые можно назвать официально-административными, сменяются более широкой включенностью всех уровней университета в медиакоммуникации. Вузы заинтересованы в продвижении не только своих научных достижений и образовательных продуктов, но и своих ученых, студентов, мероприятий, своего вклада в региональное и национальное развитие. Таким образом, вузы заинтересованы в том, чтобы целенаправленно формировать свой имидж, укреплять свою репутацию среди ключевых целевых аудиторий через все разнообразие каналов современных медиа. Создание и укрепление бренда, понимаемого здесь как формирование ожиданий у внешних аудиторий, становится важной задачей университетов, успешная реализация которой невозможна без сознательного участия научно-преподавательского состава в коммуникации с внешними аудиториями, в особенности же без вовлечения в общение со СМИ. Однако в формах и моделях взаимодействия вузов с внешними аудиториями существуют определенные затруднения. Несмотря на наблюдаемое доверие в обществе к ученым, сами ученые косо смотрят на тех коллег, кто регулярно общается со СМИ. Здесь следует учитывать, что общение со СМИ важно не только для конкретного вуза, но является частью более масштабного взаимодействия научного сообщества и широкой общественности, благодаря которому проясняется важность науки как социального института для общественного прогресса, различие между научным знанием и лженаукой, легитимируются научный этос и практика научного познания как формы социальной одобряемой деятельности. На примере популяризации науки в России мы рассмотрели конкретные проблемы взаимодействия ученых со СМИ, включая

коммуникативные, политические, психологические и эпистемологические барьеры. Поэтому, на наш взгляд, в ходе проведенного анализа выявлена необходимость создания специальных служб в современных университетах, которые бы играли активную роль в формировании медиастратегии, обеспечивали коммуникационные процессы с аудиториями разных типов и уровней, выступали «хранителями бренда», а также содействовали научно-преподавательским работникам университетов в приобретении навыков работы в современных медиа, в том числе со СМИ.

ГЛАВА 2 ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ФЕДЕРАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

2.1 Федеральные университеты: концепция и цели, история создания, проблемы и противоречия

Слияние вузов – одна из актуальных тенденций в высшем образовании во всем мире, которая неуклонно набирает силу: так, в Европе с 2000-х гг. было произведено более ста слияний вузов¹, в Китае с начала 1990-х гг. и до 2005 г. было произведено 424 слияния вузов, в результате чего к настоящему моменту около трех четвертых всех китайских вузов являются объединенными университетами². Одной из основных причин курса на слияние и укрупнение вузов является «гонка рейтингов», о которой шла речь в предыдущей главе: таким образом университеты стремятся улучшить свои показатели в рейтингах, что особенно важно в условиях нарастающей конкуренции за студентов на мировом рынке образования и на национальных рынках в условиях снижающейся рождаемости³. Как пишет А. В. Меликян, «...объединение вузов рассматривается как один из важных механизмов улучшения качества высшего образования, интенсификации научных исследований, стимулирования сотрудничества вузов с реальным сектором, а также повышения конкурентоспособности высшего образования страны на международном образовательном рынке»⁴. В практическом плане объединение вузов позволяет не только консолидировать ресурсы, но и сменить руководство и обновить кадры.

¹ Объединение университетов: причины и следствия [Электронный ресурс] / BBC. 2015. URL:https://www.bbc.com/russian/society/2015/11/151125_europe_russia_merging_universities (дата обращения: 15.08.2019).

² Меликян А. В. Слияние и присоединение вузов в России и за рубежом // Высшее образование в России. 2014. № 5. С. 141.

³ Там же. С. 141.

⁴ Там же. С. 135.

Первыми взяли курс на слияние Дания и Эстония: в Дании количество университетов сократилось с 12 до 8, а в Эстонии Таллинский университет поглотил 8 других вузов¹. В некоторых странах слияние и укрупнение вузов стало частью еще одного значимого тренда, а именно: стремления национальных правительств к созданию университетов мирового класса – национальных «вузов-лидеров» или «флагманских» университетов, чтобы тем самым повысить качество и престиж своих систем высшего образования. Примером такого рода проектов могут служить, например, создание Университета Аальто в Финляндии, Университета Пари-Сакле во Франции и Технологического института в Карлсруэ в Германии.

Степень успешности проектов по слиянию университетов зависит от большого количества факторов, в том числе от количества университетов-участников проекта (чем больше университетов участвует, тем сложнее проходит процесс объединения), специализации и размера вузов, близости корпоративных культур, а также того, кто именно выступает инициатором слияния – сами университеты или это решение исходит от органов власти и тем самым оказывается «спущенным сверху». По мнению Свейна Кивика, объединение университетов происходит более легко, если крупный вуз поглощает маленький. В случаях, если объединение – процесс слияния равных, то этот процесс становится намного более затратным в плане времени и ресурсов².

В России процессы слияния в высшем образовании сопровождались масштабным мониторингом, который проводило Министерство образования и науки РФ (ныне Министерство науки и высшего образования РФ) с целью выявить неэффективные вузы и филиалы. Отслеживались результаты работы государственных и частных учреждений в сфере образовательной, научной, международной, финансово-экономической деятельности, также учитывалось наличие необходимой современной инфраструктуры. Например, в 2013 г. мониторингом были охвачены 937 вузов и 1478 филиалов, из них неэффективными были признаны 7 государственных

¹ Хаймен Л. Создание национальных вузов-лидеров во Франции: немного меньше *égalité*, немного больше *sélectivité* ? //Международное высшее образование. 2018. № 92. С. 36.

² Цит. по: Рылько Е. Д. Почему слияния вузов даются непросто? [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. 2012. URL: <https://www.hse.ru/news/science/64098302.html> (дата обращения: 15.08.2019).

вузов и 57 филиалов и 125 негосударственных вуза и 184 их филиала¹. Последующие преобразования приобретали одну из трех форм: слияния вузов, в результате которых была сформирована сеть федеральных университетов, присоединение к вузам образовательных и необразовательных учреждений различных уровней, а также ликвидация филиалов вузов².

Однако борьба с неэффективностью излишне коммерциализированного высшего образования, которое превратилось в «продажу дипломов»³, рассматривалась Министерством и как первый шаг на пути к модернизации системы образования. Среди разнообразных мер по обновлению образовательной системы России одной из ключевых мер стало создание федеральных университетов.

Федеральный университет понимается как «высшее учебное заведение, которое реализует инновационные программы высшего и послевузовского профессионального образования, интегрированные в мировое пространство, выполняет фундаментальные и прикладные исследования по широкому спектру наук, обеспечивает интеграцию науки, обязательно доводя результат своей деятельности до практического применения»⁴. Статус федерального университета (в отличие, например, от статуса «национальный исследовательский университет») предоставляется бессрочно. Ректоры федеральных университетов назначаются правительством РФ на срок до пяти лет. Всего было создано десять федеральных университетов. Федеральные университеты стали «первым опытом сфокусированной государственной поддержки нестоличных учреждений высшего образования»⁵.

Объединение вузов в целях создания федеральных университетов происходило по единой модели: «путем преобразования существующего университета в автономное учреждение и его последующей реорганизации через присоединение ряда

¹ Меликян А. В. Слияние и присоединение вузов в России и за рубежом // Высшее образование в России. 2014. № 5. С. 137.

² Там же. С. 137.

³ Соколов М. М. Миф об университетской стратегии. Экономические ниши и организационные карьеры российских вузов // Вопросы образования. 2017. № 2. С. 44.

⁴ Таппасханова М. А. Федеральные университеты как новая форма организации высшего профессионального образования // Отечественная и зарубежная педагогика. 2012. С. 119.

⁵ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 7.

образовательных и научных учреждений, действовавших на той же территории»¹. Получившиеся в результате слияния федеральные университеты имели сложную иерархическую структуру с чрезвычайно высоким уровнем бюрократизации, что «ограничивает гибкость управления и замедляет скорость принятия решений»².

Насколько эффективны оказались эти слияния? Применительно к масштабным, а потому негибким и достаточно консервативным структурам, которые представляют собой федеральные университеты, опрометчиво было бы ждать быстрых результатов, тем более что для оценки ряда показателей требуется продолжительный промежуток времени. Что касается государства, инициировавшего эти слияния, то оно ориентировано прежде всего на результаты университетов в мировых рейтингах. Поэтому другой мерой по модернизации образовательной системы России была постановка достаточно амбициозной цели – вхождение 5 российских вузов в первую сотню мировых рейтингов университетов и реализация беспрецедентной для России программы «5-100», в рамках которой прошедшие конкурсный отбор вузы получили крупные субсидии (в 2019 г. общий бюджет на субсидии вузам составил 9 900 995,8 тыс. р., доля УрФУ составляет 430 478,1 тыс. р.; в 2018 г. общий бюджет – 9 907 898,8 тыс. р., УрФУ – 471 804,7 тыс. руб.; в 2017 г. общий бюджет – 10 310 810,2 тыс. р., УрФУ – 482 183,9 тыс. р.; в 2016 г. общий бюджет – 10 927 млн р., УрФУ – 511 млн р.; в 2015 г. общий бюджет – 10 140 млн руб., УрФУ – 761 млн руб.; в 2014 г. общий бюджет – 10 150 млн руб., УрФУ - 775 млн руб.).

Программа «5–100» требовала вести работу по нескольким направлениям:

- совершенствование системы управления университетов (создание «дорожных карт» развития вузов, приглашение в управленческие структуры вуза специалистов извне, в том числе зарубежных);
- развитие кадрового потенциала (создание кадрового резерва, привлечение талантливой молодежи извне и закрепление молодежи (аспирантов и докторантов) в вузе);

¹ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 9.

² Таппасханова М. А. Федеральные университеты как новая форма организации высшего профессионального образования // Отечественная и зарубежная педагогика. 2012. С. 122.

- модернизация образования, включающая развитие новых образовательных программ (в том числе партнерских с российскими и зарубежными вузами, программ на иностранных языках, программ, ориентированных на запросы работодателей);
- реализация новаторских научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих зарубежных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями и реализация научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными компаниями.

Очевидно, что перед вузами-участниками программы «5-100» ставились задачи, требующие существенной трансформации как имеющейся структуры, так и сложившихся практик во всех сферах деятельности университета.

В программу «5-100», которая была запущена в 2012 г., вошли пять федеральных университетов: Балтийский, Дальневосточный, Казанский, Сибирский и Уральский. По итогам третьего этапа программы, который завершился в 2017 г., ни один из федеральных университетов не попал в группу лидеров, два федеральных университета (УрФУ и КФУ) вошли во вторую группу, остальные – в третью¹.

По мнению Филипа Альтбаха, стоимость создания университета мирового класса можно оценить в 500 миллионов долларов США². Таким образом, одним из ключевых вопросов для национального управления образованием становится, сколько университетов мирового класса может себе позволить то или иное государство³. Учитывая, что с 2014 по 2019 г. УрФУ, например, получил почти в 10 раз меньше указанной суммы, показанные результаты не стоит считать полным провалом программы «5-100». Скорее, как отмечает бывший проректор УрФУ Максим

¹ Сандлер Д. Г. О предварительных итогах программы повышения конкурентноспособности [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/academic_council/docs/2017-2018/20171225_Prezentacija_Sandlera_D.G._itogi_RPK.pdf (дата обращения: 15.08.2019).

² Цит. по: Салми Д., Фруммин И.Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 18.

³ Цит. по: Салми Д., Фруммин И.Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 18.

Хомяков: «...с самого начала... команде руководителей было совершенно понятно, что ресурсов, которые обеспечивала программа, мягко говоря, недостаточно, чтобы обеспечить прорыв, сравнимый с тем, который сделали ведущие университеты в Китае, Сингапуре, Гонконге и Южной Корее»¹. Поэтому руководством УрФУ было принято решение максимально сконцентрировать ресурсы на развитии нескольких приоритетных направлений, а также выстроить широкую сеть сотрудничества с партнерами, взаимодействие с которыми помогло бы объединять имеющиеся ресурсы и использовать их более эффективно. В результате аналитической работы совместно с агентством Thomson Reuters было выбрано 72 направления из тех соображений, что университет уже имеет крепкую базу по одним направлениям исследований (36) и располагает значительным потенциалом для достижения относительно быстрого успеха по другим направлениям (36). Направления выбирались довольно узкие и конкретные (например, «магнитные особенности нанокристаллических материалов»), поскольку именно таким образом можно было воспользоваться уже накопленной репутацией и одновременно повысить свою заметность среди ключевых специалистов, чье мнение определяет репутацию тех или иных исследовательских групп в мировой науке и, следовательно, репутацию их вузов в мировых рейтингах. Также было принято решение сосредоточиться на целенаправленном развитии сотрудничества с университетами Юго-Восточной Азии и в особенности стран БРИКС для реализации совместных программ магистратуры и аспирантуры, исследовательских проектов, программ академического обмена и т.п.². Это привело к тому, что заметность УрФУ в региональных рейтингах (рейтинг по странам БРИКС) существенно повысилась (с 77 места в 2016 г. УрФУ поднялся на 58 место в 2019 г.³), а количество студентов из стран БРИКС и Юго-Восточной Азии увеличивается с каждым годом, более того, эти студенты затем поступают

¹ Khomyakov M. World university rankings and university strategy: the case of Ural Federal University // Higher Education in Russia and Beyond. 2015. № 2(4). P. 18.

² Ibid. P. 19.

³ QS BRICS University Rankings 2019 // QS World University Rankings. 2019. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2019> (дата обращения: 15.08.2019).

для продолжения обучения в аспирантуру УрФУ (на 2019 г. в УрФУ обучается очно более 3000 иностранных студентов).

Отметим, что кроме проекта «5-100», который, несомненно, является самым масштабным, федеральные вузы участвуют и в других государственных проектах в сфере высшего образования: «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» (2017–2025) и «Вузы как центры пространства создания инноваций» (2016–2025).

Помимо несомненных преимуществ, полученных от укрупнения вуза, включая, например, объединение материально-технической базы и увеличение числа сотрудников, а значит, возможностей для роста общего числа публикаций и цитирования, «молодые» федеральные университеты столкнулись с целым рядом вызовов, связанных с необходимостью расширять свое влияние за пределы конкретных регионов и сформировать уникальное рыночное предложение¹. Источником противоречий стало разное понимание роли федеральных университетов, которые, с одной стороны, рассматриваются местными и региональными властями как «кузница кадров» для региональной экономики. Об этой роли, в частности, говорится в «Концепции создания и государственной поддержки развития федеральных университетов», где указано, что их стратегическая миссия – «формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала»². С другой стороны, по результатам государственной программы повышения глобальной конкурентоспособности российских вузов «5-100» ожидается, что федеральные университеты смогут стать университетами мирового класса, то есть будут достаточно конкурентоспособными, чтобы выйти на международную арену и занять высокие места в мировых рейтингах. Тем самым для федеральных властей федеральные вузы должны забо-

¹ Федеральный университет: миссия выполнима? / Мельник Д. А., Меренков А. В., Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. //Отечественные записки. 2013. № 4. С.160.

² Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов (одобрена на заседании межведомств. рабочей группы по приоритетному нац. проекту «Образование» при Совете при Президенте РФ по реализации приоритетных нац. проектов и демогр. политике 22 сент. 2009 г.) [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2005> (дата обращения: 15.08.2019).

тяться о повышении своего престижа на мировой арене. Федеральные университеты, следовательно, вынуждены адаптироваться к требованиям властей разного уровня и подстраиваться под эти противоречивые ожидания стейкхолдеров, а потому должны разрабатывать и реализовывать сценарии развития, сочетающие как локальный, так и глобальный характер. В результате противоречий в понимании того, в чем именно состоит основная миссия федеральных университетов, то есть какая деятельность должна быть приоритетной, вузы не смогли решить проблему кардинального повышения эффективности научной работы, во всяком случае на 2018 г.¹ Кроме того, нельзя сбрасывать со счетов и проблемы, унаследованные федеральными университетами от «родительских» вузов, например, устаревшие методы работы, низкую инновационную активность или устаревшую материально-техническую базу².

Возникновение федеральных университетов за счет слияния разных вузов поставило перед ними проблемы, связанные с различием, а иногда и конфликтностью академических культур «родительских» вузов³. Исследователи Высшей школы экономики Иван Павлюткин и Игорь Чириков указывают и на «деструктивную реакцию большинства» как источник проблем, связывая такую реакцию с тем, что «процесс слияния в ряде случаев разрушает профессиональную идентичность сотрудников университета»⁴. В ходе слияния четко выделяются две группы сотрудников: это менеджмент и администрация вуза, с одной стороны, и преподаватели и прочие сотрудники – с другой. В то время как первые стремятся форсировать процесс интеграции, вторые страдают от неопределенности своего положения и «либо действуют по инерции, либо пытаются саботировать изменения», причем неопре-

¹ Ключарев Г. А., Неверов А. В. Проект «5-100»: некоторые промежуточные итоги // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2018. Т. 18, № 1. С. 103.

² Таппасханова М. А. Федеральные университеты как новая форма организации высшего профессионального образования // Отечественная и зарубежная педагогика. 2012. С. 123.

³ Салми Д., Фрумин И. Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 23.

⁴ Цит. по: Рылько Е. Д. Почему слияния вузов даются непросто? [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. 2012. URL: <https://www.hse.ru/news/science/64098302.html> (дата обращения: 15.08.2019).

деленность негативно влияет не только на внутренних стейкхолдеров (преподавателей), но и на внешних (абитуриентов и их родителей)¹. На эту же проблему указывают Ирина Аржанова и Евгений Князев, говоря о том, что корпоративную культуру федерального университета готовы принимать и продвигать руководители высшего и среднего звена, в то время как для рядовых преподавателей и сотрудников их действия, решения и ценности далеко не всегда понятны, хотя в долгосрочной перспективе именно преподаватели являются «ключевой аудиторией»². В результате «представители присоединенных университетов ощущают потерю собственной идентичности во многом потому, что то ценное, чем гордился университет, не нашло отражения в складывающейся культуре объединенного университета», что может привести к «деградации ценных элементов субкультуры» и «потере качества преподавания и научной деятельности»³. Внутри созданного вуза образуются два лагеря из представителей «родительских вузов», в сознании которых сохраняется оппозиция «мы» и «они»⁴. Отметим, что во многом указанная проблема является прямым следствием процедуры создания федеральных университетов: во всех случаях слияний инициатива исходила от государственных структур и для университетов носила скорее добровольно-принудительный, чем добровольный характер.

Еще одним фактором стала практическая необратимость слияний и отсутствие реальных, более «мягких» альтернатив слияниям в виде консорциумов и альянсов⁵. Например, в Норвегии вузам предоставили возможность остановить интеграцию на любом этапе, и, по мнению Евгения Князева, наличие такой возможности помогло «разгрузить» ситуацию и сделать процесс перехода более гладким⁶.

¹ Цит. по: Рылько Е. Д. Почему слияния вузов даются непросто? [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. 2012. URL: <https://www.hse.ru/news/science/64098302.html> (дата обращения: 15.08.2019).

² Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 12.

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Рылько Е. Д. Почему слияния вузов даются непросто? [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. 2012. URL: <https://www.hse.ru/news/science/64098302.html> (дата обращения: 15.08.2019).

⁶ Там же.

В докладе, посвященном опыту слияний университетов в Европе, значительный блок факторов успеха слияний и рекомендаций относится к выстраиванию внутренних и внешних коммуникаций¹. Отмечается, что «уровень прозрачности часто зависит от того, кто именно принимал решение о слиянии» – было ли это решение принято на государственном уровне или исходило от самого университета². Для того чтобы процесс интеграции прошел максимально безболезненно для всех участников, его следует сделать как можно более прозрачным, проводить разъяснительную работу среди сотрудников³. Авторы тематического доклада о слиянии вузов в Европе считают, что «очевидным фактором успеха является наличие четкого представления о том, каким должно быть слияние, и способность эффективно транслировать это видение ключевым стейкхолдерам, как внутренним, так и внешним»⁴. Помимо этого, крайне важно отладить эффективную «петлю обратной связи» на всех организационных уровнях, производить постоянный мониторинг и оценку успешности взаимодействий внутри и между создаваемыми структурами⁵.

Интересным и показательным представляется случай федерального Университета Аальто в Финляндии, созданного в 2010 г. путем слияния трех университетов по инициативе финского правительства. Этот кейс часто сравнивается с российским опытом создания федеральных университетов. Вместе с тем есть и ряд существенных различий, например, в степени прозрачности и открытости на всех этапах интеграции, включая подготовительную (2008–2009): руководство будущего университета и «родительских» вузов проводило регулярные встречи в формате «утренних чаепитий» с сотрудниками и преподавателями, вкладывались большие средства во внешние коммуникации и маркетинг, в том числе на онлайн-платформах. После своего назначения президент университета начала вести онлайн-блог и

¹ Bennetat-Privot E., Estermann T., Mason P. DEFINE Thematic Report: University mergers in Europe. Brussels: European University Association, 2015. P. 41.

² Ibid. P. 45.

³ Aula H.-M. Constructing reputation in a university merger. Helsinki : Aalto University, 2015. P. 30.

⁴ Bennetat-Privot E., Estermann T., Mason P. DEFINE Thematic Report: University mergers in Europe. Brussels : European University Association, 2015. P. 50.

⁵ Ibid. P. 50.

учредила две структуры, направленные на фасилитацию внутренних коммуникаций: «совет преподавателей» и «собрание лидеров университета Аальто», куда входят все заведующие кафедрами¹.

В случае с российскими федеральными университетами уровень прозрачности происходящего и открытости руководства был намного ниже: до и во время процесса интеграции ниже определенного организационного уровня информация зачастую поступала не полностью и (или) со значительным опозданием, что оказало негативное влияние на формирование корпоративной культуры и корпоративной идентичности «молодых» университетов, поэтому на данном этапе именно налаживание эффективных внутрикорпоративных коммуникаций является одной из первоочередных задач медиа- и PR-служб федеральных университетов.

Федеральные университеты сталкиваются и с проблемами, характерными для всей системы российского образования и науки: низким качеством знаний абитуриентов, недостаточной востребованностью научных разработок университетов реальным сектором экономики, недостаточной активностью в развитии международного сотрудничества, недостаточным контингентом обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры по приоритетным направлениям и др.². Однако в ближайшем будущем федеральные вузы окажутся перед лицом фундаментального вызова, ставящего под вопрос само их существование: «после завершения целевого государственного субсидирования программ развития, задача поиска ресурсов выйдет на первый план для большинства федеральных университетов»³. Тем самым федеральные вузы уже сейчас должны заложить основу для будущего притока ресурсов как в своей научной, так и в образовательной деятельности.

Все стоящие перед федеральными вузами задачи, а также намеченные выше проблемы (рисунок 1) требуют эффективного взаимодействия с внешними и внутренними стейкхолдерами (рисунок 2), создания и развития крепкого бренда нового

¹ Aula H.-M. Constructing reputation in a university merger. Helsinki : Aalto University, 2015. P. 51.

² Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 13.

³ Там же.

вуза, то есть в целом реализации стратегически продуманной информационной политики.



Рисунок 1 – Цели, задачи и проблемы федеральных университетов

Внутреннюю аудиторию составляют сотрудники вуза, студенты и их родители, выпускники, администрация и руководство вуза. Внешняя аудитория включает в себя СМИ, органы власти, местные и региональные сообщества, широкую общественность, деловое сообщество, работодателей, абитуриентов и их родителей, конкурирующие вузы и вузы-партнеры, спонсоров, грантодателей и общественные организации. Всего насчитывается примерно 16 видов основных внешних и внутренних аудиторий – «групп людей и (или) организаций, заинтересованных или имеющих потенциальный интерес и (или) влияние на данное учреждение»¹.

¹ Pereira M. A. C., Da Silva M. T. A Key Question for Higher Education: Who are the Customers? // Proceedings of the 31st Annual Conference of the Production and Operations. Atlanta, 2003. P. 2.

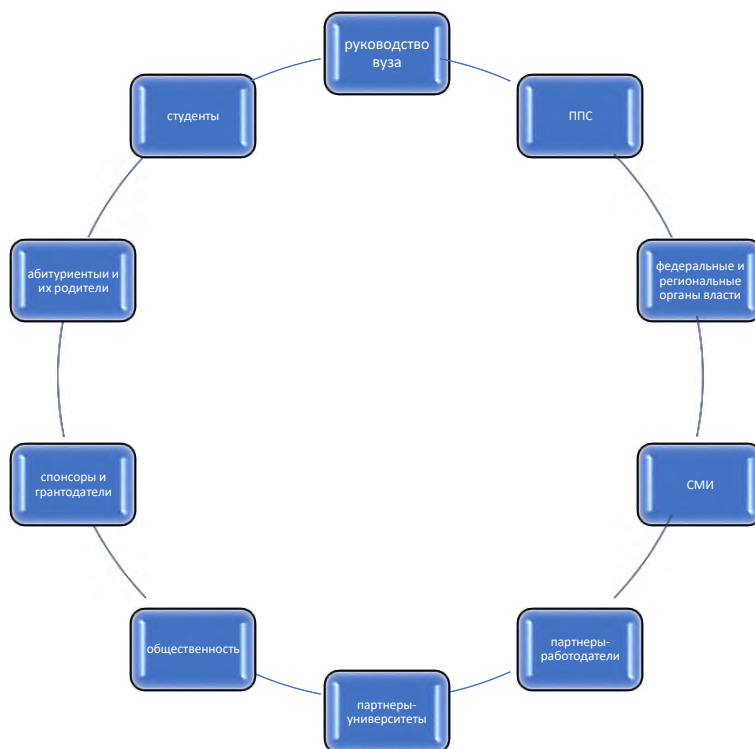


Рисунок 2 – Основные стейкхолдеры федеральных вузов

В российском контексте вузы, входящие в проект повышения конкурентоспособности, и федеральные вузы в своем развитии приближаются к ситуации многих западных университетов и сталкиваются со сходными задачами. Таким образом, для решения задач и вышеперечисленных проблем, федеральным вузам необходимо наладить эффективное взаимодействие с обществом и бизнесом не только потому, что эта миссия им предписана государством (см. указ Президента Российской Федерации № 716 «О федеральных университетах» от 7 мая 2008 г.), но и потому, что от успеха в этой сфере будет зависеть их будущее выживание. Это требует осознанной и долговременной работы по взаимодействию университета со СМИ всех типов (печатные, радио, телевидение, Интернет и социальные медиа) и всех уровней (местного, национального и международного), ибо видимость в СМИ свидетельствует о значимости университета для медийной аудитории. Регулярные (позитивные) упоминания в СМИ и медийная популярность (узнаваемость) служит сигналом для распорядителей ресурсов разного типа и уровня о наличии определенного общественного запроса, о том, что поддержка деятельности данного университета поможет им заработать дополнительные очки для своей популярности.

Продвижение бренда университета может осуществляться через рекламу, работу со СМИ, PR-кампании, организацию специальных мероприятий, вебсайт и присутствие вуза в различных социальных сетях. Главным условием здесь является то, что на всех платформах университет должен иметь свой хорошо узнаваемый «голос», выражающий личность его бренда. Сильный, устойчивый бренд обеспечивает не только стабильный приток новых студентов, но и позволяет удерживать лояльных клиентов, что особенно важно в рамках концепции непрерывного образования, поскольку выпускники вуза, удовлетворенные качеством предоставляемых услуг, склонны возвращаться туда вновь для переобучения, повышения квалификации, получения второго высшего образования, а также рекомендуют его своим детям. Грамотный брендинг особенно важен для молодого университета, недавно созданного федерального вуза, коим является УрФУ, поскольку ему необходимо обеспечить узнаваемость своего бренда на рынке и подчеркнуть уникальность своего продукта.

2.2 Слияние брендов при создании федерального университета

Как было сказано выше, федеральные университеты создавались путем объединения нескольких вузов. В результате, как правило, создавался новый корпоративный «зонтичный» бренд федерального университета, который объединял бренды «родительских» вузов. Здесь следует отметить, что бренд, который образуется при слиянии, не является простой суммой «родительских» брендов и требуются усилия и вложения в выстраивание бренда и репутации нового вуза¹. В связи с этим неудивительно, что федеральные вузы столкнулись с определенными сложностями в процессе выстраивания единой корпоративной культуры, поскольку им не всегда удавалось органично интегрировать в себя субкультуры присоединенных университетов², что не могло не отразиться на целостности заново создаваемых брендов.

¹ Aula H.-M. Constructing reputation in a university merger. Helsinki : Aalto University, 2015. P. 34.

² Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 12.

Возвращаясь к теме, затронутой выше, руководству вузов необходимо учитывать и тот факт, что ребрендинг будет стоить намного дороже, если опираться на внешние ресурсы, например, проводить его исключительно силами маркетинговых специалистов и бренд-менеджеров, внешних или внутренних, в то время как намного более эффективным и экономичным решением является опора на внутренние ресурсы – сотрудников, студентов и выпускников, которые могут выступать в качестве «амбассадоров» нового бренда¹. Однако это возможно только при условии полного принятия этими ключевыми аудиториями того, что происходит в их родном вузе, что опять же приводит нас к мысли о важности грамотного управления неэкономическими факторами развития вуза, а именно: его внешними и внутренними коммуникациями.

Рассмотрим кейс Уральского федерального университета подробнее. Он был создан в 2010 г. на базе Уральского государственного технического университета (УГТУ-УПИ), а в 2011 г. к нему был присоединен Уральский государственный университет (УрГУ). Таким образом, «молодой» вуз получил не только статус, федеральное подчинение и новые возможности для развития, но и новый бренд. До слияния в УрФУ оба университета – технический и классический – представляли собой региональные университеты с хорошей репутацией, богатой историей и своими научными школами. Как показало исследование Д. Мельника и его коллег, проведенное в 2013 г., «известность новорожденного бренда УрФУ неотделима от известности «родительских вузов»: практически по всем целевым аудиториям они попадают в первую десятку спонтанно названных вузов наравне с УрФУ»². В отношении УрФУ можно говорить даже о конкуренции его бренда с «родительскими» брендами, по крайней мере в сознании старшего поколения и родителей нынешних

¹ Стопфорд М. Высшее образование: рейтинги и репутация // Материалы семинара-конференции по выполнению плана мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт»). Вып. 4. М., 2015. С. 69.

² Федеральный университет: миссия выполнима? / Мельник Д. А., Меренков А. В., Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. // Отечественные записки. 2013. № 4. С. 162.

студентов и абитуриентов¹. Таким образом, руководство вуза сталкивается с дилеммой: с одной стороны, УрФУ было бы выгодно воспользоваться столь мощным репутационным капиталом «родительских» брендов, с другой стороны, международный опыт продвижения университетов говорит о том, что все же продуктивнее двигаться от мультибрендовой архитектуры бренда («дом брендов», состоящий из брендов отдельных подструктур) к более монолитной структуре, целенаправленно формируя единый и цельный «дом бренда» усилиями маркетологов, бренд-менеджеров и PR-специалистов. В этом случае ожидается, что бренд будет последовательно и четко транслировать ключевую информацию об университете целевым группам². В рамках этого же подхода исследователи призывают сформировать «четкую картину» и «ясное видение» того, каким именно бренд университета должен быть и какие ценности должны составлять его «ядро»³.

Справедливости ради следует отметить, что далеко не все исследователи едины во мнении, что университету следует акцентировать свои усилия именно на создании и поддержании одного бренда: как отмечают Кейан Томаселли и Бен Паркер, «университеты – противоречивые институты, которые взаимодействуют с обществом зачастую противоречивыми и сложными путями... Различные подразделения университетов обращены к различным нуждам общества, к различным аудиториям и различному видению будущего», поэтому, делают вывод исследователи, единого «образа» университета нет и быть не может, равно как и нет единого общественного «интереса», который университет удовлетворяет⁴. В контексте брендинга федеральных университетов такая позиция означает, что следовало бы сохранить бренды «родительских» университетов, равно как и бренды других структурных единиц, прежде всего факультетов и институтов (например, бренд

¹ Федеральный университет: миссия выполнима? / Мельник Д. А., Меренков А. В., Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. // Отечественные записки. 2013. № 4. С. 162.

² Dholakia R. R., Acciardo L. Branding a state university: doing it right // Journal of Marketing for Higher Education. 2014. Vol. 24, № 1. P. 149–151.

³ Ibid. P. 151.

⁴ Tomaselli K., Parker B. The image of an 'open' university // Reality. 1986. P. 7–8.

«радиофака» УПИ или «матмеха» УрГУ), что соответствует не «зонтичной» архитектуре бренда, а скорее, «островной» или «сетевой»¹. В УрФУ бренды «родительских» вузов были изъяты из медийного сопровождения, хотя, как показывает уже упоминавшееся выше исследование, они продолжили существовать в сознании старшего поколения и выпускников. Однако упоминания об истории «родительских» вузов фигурируют в заявлении о социальной ответственности УрФУ, размещенном на сайте вуза («Уральский федеральный университет – это соединение двух ведущих вузов Уральского региона, имеющих почти вековую историю: УГТУ-УПИ и УрГУ»²).

Важным аспектом, который необходимо рассмотреть в связи с проблемой брендинга федерального вуза, является связь бренда этого вуза с брендом города (территории), где он находится: как отмечают Наталья Веселкова и Юлия Мокерова, «привлекательность вуза стала определяться не только его характеристиками, но и качествами ‘окружения’, в частности – территории того населенного пункта, где он расположен. И, наоборот, престижный университет работает на рейтинг города»³. Город является важным фактором выбора вуза для абитуриентов и их семей: «выбирают не только, а подчас не столько конкретный вуз, сколько территорию – страну, регион, город»⁴. Стратегию связывания своего бренда с брендом города или региона выбирают многие университеты: например, Ухтинский государственный технический университет выбрал в качестве «сквозного» послания для своего бренда слоган «Ухта – родина первой российской нефти»⁵. Стратегия «интеграции политики продвижения вузов с общей концепцией позиционирования и продвижения региона, города, в котором эти вузы осуществляют деятельность»⁶, особенно

¹ Basu K. Merging brands after mergers // California Management Review. Summer 2019. Vol. 61, № 4. P. 38.

² Социальная ответственность [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/socialnaja-otvetstvennost/> (дата обращения: 15.08.2019).

³ Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. Высшее образование: выбор вуза или города? // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 3. С.42.

⁴ Там же. С. 42.

⁵ Беляева О. И., Кустышев А. Н. «Ухта – родина первой российской нефти»: бренд университетской информационной политики // Высшее образование в России. 2018. № 3. С. 130.

⁶ Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. Высшее образование: выбор вуза или города? // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 3. С. 46.

хорошо работает, если в городе есть либо один крупный университет, либо консорциум университетов, поскольку так проще координировать усилия между городскими и университетскими властями по созданию единой и связной стратегии брендинга¹. Жизнеспособной такая стратегия представляется и для федеральных университетов с их «геополитической миссией» – наращиванием интеллектуального потенциала в конкретных регионах.

Однако ситуация несколько осложняется, если ни у университета, ни у города еще нет своего «яркого» бренда или очевидных конкурентных преимуществ для привлечения ключевых аудиторий. По мнению Алины Попеску, которая исследовала кейсы Лиона, Эдинбурга и Эйндховена и историю их сотрудничества с университетами, которые демонстрировали весьма высокий уровень интернационализации, необходимым условием для продвижения города как образовательного центра является наличие сильного и устойчивого бренда университета². Брендinговые стратегии этих городов в значительной степени опирались на уже к тому моменту весьма успешные бренды университетов. Однако существуют данные о том, что, например, различные группы студентов по-разному выстраивают иерархию своих приоритетов относительно выбора города и университета: скажем, студенты, которые приезжают учиться по обмену (например, по программе Erasmus), больше ориентированы на выбор места, в частности, их интересует активная культурная жизнь в городе, в то время как студенты бакалавриата в первую очередь ориентируются на специализацию и репутацию вуза³.

Еще одну точку зрения на этот вопрос высказывает Максим Хомяков. По его мнению, проблема узнаваемости для федерального университета во многом связана с отсутствием узнаваемого бренда российского образования, а также бренда

¹ Popescu A. I. Branding cities as educational centres. The role of higher education institutions // *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 2012. Vol. 7, № 3. P. 507.

² Ibid.

³ Rekettye G., Pozsgai G. University and place branding: the case of universities located in ECC (Economic Capital of Culture) cities // *Ekonomski Vjesnik*. 2015. Vol. 28. P. 13–24.

Екатеринбурга «как популярного места получения образования»¹. Применительно к Екатеринбургу это заявление, сделанное в 2014 г., сейчас кажется несколько спорным, особенно после того, как город стал местом проведения целого ряда запоминающихся международных мероприятий, например, Чемпионата мира по программированию среди студенческих команд ACM ICPC в 2014 г., Международного турнира юных физиков IYPT в 2016 г. или в 2018 г. Чемпионата мира по футболу. Однако остается открытым вопрос о том, насколько привлекателен бренд города и его расположение на границе Европы и Азии не для футбольных фанатов и туристов, а для абитуриентов и преподавателей из других стран, а также «вторичных» аудиторий – их семей, родственников и друзей.

2.3 Политика «информационной открытости» для федеральных университетов

Бренд федерального университета должен обладать цельностью и связностью (за это отвечают основные ценности, составляющие ядро бренда), но при этом он должен быть обращен к различным целевым аудиториям, как внешним, так и внутренним. Российские университеты имеют достаточно широкий ассортимент каналов коммуникации: для внутренних коммуникаций используется корпоративная газета, веб-сайт, странички университета в социальных сетях, местное телевидение и радио, а также собрания, например, собрания трудового коллектива. Для внешних коммуникаций используется веб-сайт вуза, социальные сети, блоги, научные журналы, а также СМИ, сотрудничество с которыми может осуществляться как на платной, так и на бесплатной основе.

¹ Хомяков М. Б. Уральский федеральный университет: опыт международного продвижения // Материалы семинара-конференции по выполнению плана мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт»). Вып. 1. М., 2014. С. 71.

Важной особенностью целевой аудитории вузов является высокая вероятность перехода внутренней аудитории в статус внешней и наоборот¹, поскольку абитуриенты превращаются в студентов, а студенты – в выпускников. Благодаря массовому спросу на высшее образование, который существует в российском обществе, крупные государственные вузы сражаются не за студентов как таковых, а за талантливых студентов – обладателей высоких баллов ЕГЭ, призеров олимпиад и т.д.². Для федеральных университетов также остро стоит вопрос о необходимости привлекать иностранных студентов, профессоров и исследователей, поскольку этот параметр рассматривается как средство достижения превосходства и как часть процесса интернационализации университетов³. В том, что касается делового сообщества, федеральные вузы зачастую являются невидимыми для компаний, которые предпочитают обращаться к невузовским образовательным центрам для переподготовки и повышения квалификации своих сотрудников, поэтому данное направление заслуживает отдельного внимания⁴.

В коммуникации с местными и региональными сообществами, и с более широкой публикой в национальном и международном масштабе взаимодействие выстраивается совершенно по-разному и зависит как от ресурсов медиаслужбы, так и от сложившейся специфики вуза, общественных запросов и интереса, а также от случайных факторов. Например, челябинский метеорит стал «небесным даром» для УрФУ, специалисты которого получили известность как «ученые по метеоритам» (meteorite men), и, следовательно, если возникает вопрос по метеоритам или новая возможность их изучения, то автоматически широкая общественность и СМИ вспоминают об УрФУ и группе профессора Виктора Гроховского, для которой каждое обращение журналистов является хорошим поводом рассказать о своей

¹ Гуреева А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг.: дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10. М., 2017. С. 58.

² Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019)

³ Салми Д., Фрумин И. Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 30.

⁴ Федеральный университет: миссия выполнима? / Мельник Д. А., Меренков А. В., Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. // Отечественные записки. 2013. № 4. С. 166.

научной школе всему миру (этот кейс мы более подробно рассмотрим в следующей главе).

Целенаправленная работа по взаимодействию с широкой публикой может вестись, например, через программы популяризации науки. Есть мнение, что российские университеты, имея большой потенциал для того, чтобы изменить ситуацию на рынке научных коммуникаций и в области популяризации науки, используют лишь малую часть этого потенциала¹. Но лишь недавно, во многом следуя примеру НИУ ВШЭ, федеральные вузы стали развивать собственные научно-популярные проекты. До этого не столько PR, сколько GR был главной целью информационных служб федеральных вузов: «Сейчас большинство вузов скорее заинтересованы в GR-обслуживании, то есть в том, чтобы на главной странице сайта висела фотография ректора с президентом или премьер-министром, а не в том, чтобы рассказать о научных достижениях и научных разработках собственных профессоров»². Это связано с тем, что в настоящее время финансирование университетов во многом зависит от того, насколько успешно он выстраивает коммуникации с органами власти – Government Relations. Вместе с тем залог продвижения университета в общественной сфере, его успех у других групп стейкхолдеров, помимо правительства, заключается именно в реализации просветительской и популяризационной функции научных коммуникаций.

В соответствии со ст. 29 Федерального закона об образовании от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ, образовательные организации «формируют открытые и общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию об их деятельности, и обеспечивают доступ к таким ресурсам посредством размещения их в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте образо-

¹ Максutow И., Панина С. No money – no honey: как университеты могут изменить рынок научных коммуникаций // Формула научного PR 3.0. СПб. : Университет ИТМО, 2017. С. 38.

² Максutow И., Панина С. No money – no honey: как университеты могут изменить рынок научных коммуникаций // Формула научного PR 3.0. СПб. : Университет ИТМО, 2017. С. 38.

вательной организации в сети Интернет», а также обеспечивают «открытость и доступность» ключевой информации¹. Таким образом, информационная открытость стала обязательным условием деятельности вузов и была включена в общую повестку дня приоритетов государственной политики в области образования². Информационная открытость особенно важна для рынка образовательных услуг, которому свойственна информационная асимметрия, то есть такая информационная ситуация, когда один из участников информационного взаимодействия (например, вуз) располагает более качественной информацией или информацией в большем объеме, чем другой (абитуриенты)³. Таким образом, информационная асимметрия возникает между университетом и абитуриентами «по поводу качественных параметров предлагаемых вузом образовательных продуктов», при этом уровень информационной асимметрии на данном этапе оценивается как «высокий», что следует из сравнительного анализа конъюнктуры образовательного рынка и рынка труда в регионах⁴.

На форуме по информационному взаимодействию для региональных органов управления образованием и образовательных организаций, который состоялся в 2015 г., было сформулировано требование наличия в составе образовательных организаций «специальных подразделений, отвечающих за развитие коммуникаций»⁵. Это подразделение должно было включать проректора по связям с общественностью, специалиста по работе со СМИ и специалиста по работе с

¹ Федеральный закон об образовании от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://273-фз.пф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf> (дата обращения: 15.08.2019).

² Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

³ Цветков В. Я. Информационная асимметрия в образовании // Управление образованием: теория и практика. 2014. № 4. С. 20.

⁴ Меркулова Е. П. Информационная асимметрия на рынке образовательных услуг и профессиональная конкурентоспособность выпускников региональных вузов // Вестник ИрГТУ. 2013. № 9 (80). С. 296.

⁵ Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

социальными сетями и мониторингу информационного поля¹. Как отмечает Екатерина Шигапова, требование большей информационной открытости практически одновременно поступило как сверху – со стороны государства, которое таким образом стремилось справиться с проблемой обширного сектора «псевдообразования» в России, так и снизу – со стороны конечных потребителей². Однако основным заказчиком выступало все же государство³. На схеме, приведенной Татьяной Мерцаловой, (рисунок 3) показано, что государство воздействует не только на образовательную организацию, но и на стейкхолдеров, и на те потоки информации, которыми они между собой обмениваются, задавая нормативные требования, регулирующие форматы, каналы и содержание взаимодействия.



Рисунок 3 – Субъекты информационного взаимодействия системы образования с общественностью⁴

Здесь следует отметить, что открытость является общим трендом, характерным для всего российского социума, а не только для сферы образования: появляется

¹ Там же.

² Там же.

³ Мерцалова Т. А. Информационная открытость системы образования: вопросы эффективности государственной политики // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 48.

⁴ Мерцалова Т. А. Информационная открытость системы образования: вопросы эффективности государственной политики // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 51.

больше сайтов и онлайн-платформ, больше доступной информации, больше интерактивных сервисов и средств коммуникации¹. В сфере высшего образования основным инструментом осуществления, а также мониторинга и контроля открытости выступил официальный сайт университета. С 2013 г. Рособрнадзор проводит регулярный мониторинг сайтов вузов на предмет соответствия нормативно-правовым требованиям². Был также запущен онлайн-сервис Vikon, который позволяет образовательным организациям подготовиться к такого рода мониторингу, проверив свои сайты на соответствие заданным параметрам.

Как отмечает Татьяна Мерцалова, понятие информационной открытости соотносится с более широким понятием открытого образования, которое, помимо информационной открытости, включает в себя также операционную открытость и институциональную открытость, причем «информационная открытость не только обладает собственной значимостью, но и является необходимым условием для эффективной реализации операционной и институциональной открытости»³. Информационная открытость определяется как «обеспечение двустороннего информационного обмена между различными участниками образовательного процесса и иными заинтересованными субъектами, обеспечивающего удовлетворение потребностей стейкхолдеров и информации о деятельности образовательной системы и позволяющего образовательной организации и(или) органу управления образованием получать обратную связь»⁴.

Однако поскольку понятия информационной открытости и информационной активности вузов можно трактовать довольно широко, скоро в этом поле обозначилась проблема: ряд вузов выполнили требования лишь формально и эффективность их сайтов осталась низкой (в 2014 г. Министерство образования и науки РФ

¹ Там же. С. 43.

² Владимир Наводнов о первом российском рейтинге сайтов вузов [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/vladimir_navodnov_pervy_rossiisky_reiting_saitov_vuzov.html (дата обращения: 15.08.2019)

³ Мерцалова Т. А. Информационная открытость системы образования: вопросы эффективности государственной политики / Вопросы образования. 2015. № 2. С. 42.

⁴ Там же.

признало, что «значительная доля вузов манипулирует с требованиями к предоставлению информации на сайтах... Большинство сайтов остаются статичными, с низкой интерактивностью»¹). Мониторинг сайтов вузов, проведенный в 2018 г., обнаружил нарушения практически у всех вузов, из них наиболее типичными нарушениями являются следующие: отсутствие на сайте копий локальных нормативных актов, информации о преподавательском составе, результатах приема, об отчислении и о восстановлении студентов, об условиях обучения для лиц с особыми образовательными потребностями (наличие пандусов, лифтов, расширенных дверных проемов)². Для университетов информационная открытость имеет принципиальное значение в связи с высокой мобильностью потенциальных студентов и высоким уровнем конкуренции среди вузов, причем особую роль играют электронные форматы информирования и коммуникации³.

Помимо ежегодного мониторинга сайтов университетов, который проводит Рособнадзор, авторитетным считается международный рейтинг Ranking Web of Universities (Webometrics), который оценивает присутствие университетов в интернет-пространстве и публикуется два раза в год. В 2019 г. в рейтинг вошло 12 тыс. университетов, из них 364 - российские⁴. Рейтинг опирается на четыре индикатора: известность (impact) – количество ссылок с внешних ресурсов на сайт (веб-страницы) университета (50 %); присутствие (presence) – общее число веб-страниц, проиндексированных Google (5 %); открытость (openness) – число цитирований профилей ученых университета в Google Scholar citations, отфильтрованных на основании e-mail-доменов университета (10 %) – и превосходство (excellence) – цитируемость научных публикаций в соответствии с аналитическими

¹ Цит. по: Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

² Мониторинг официальных сайтов образовательных организаций [Электронный ресурс]. 2019. URL: <https://db-nica.ru/monitoring-oficialnyh-saytov-obrazovatelnyh-organizacij> (дата обращения: 15.08.2019).

³ Там же. С. 43.

⁴ Вузы проекта «5-100» представлены в рейтинге Webometrics [Электронный ресурс]. 2019. URL: <https://www.5top100.ru/news/97034/> (дата обращения: 15.08.2019).

данными исследовательской группы SCImago (35 %)¹. Модель, лежащая в основе рейтинга Webometrics, основывается на двух блоках: активности (50 %) и последствиях (50 %). В рамках первого блока оценивается размер сайта университета с особым вниманием на материалах, которые отражают результаты деятельности ученых данного вуза; в рамках второго блока оценивается, насколько контент сайта интересен, актуален и качественен для внешних аудиторий². Таким образом, методология Webometrics позволяет оценить конкурентоспособность того или иного университета через призму его активности, отображаемой на сайте и в сети Интернет в целом. В таблице 1 приведены результаты ранжирования федеральных университетов на январь 2019 г. в общемировом и общероссийском рейтинге с отдельным указанием результатов вузов по параметрам «присутствие» и «открытость».

Таблица 1 – Позиции федеральных университетов в рейтинге Webometrics на начало 2019 г.³

Университеты	Общемировой рейтинг	Общероссийский рейтинг	Показатель «Присутствие»	Показатель «Открытость»
Северо-Кавказский федеральный университет (СКФУ)	3848	85	2925	5025
Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова (СВФУ)	2417	28	1756	3313
Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова (САФУ)	3099	55	1715	5677
Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта (БФУ)*	2980	51	3068	3337

¹ Там же.

² Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М. : ННОУ «МИПК», 2014. С. 95–96.

³ Russian Federation / Ranking Web of Universities. [Electronic resource]. 2019. URL: <http://webometrics.info/en/Europe/Russian%20Federation?sort=asc&order=Presence%20Rank%2A> (last accessed date: 15.08.2019).

Университеты	Общемировой рейтинг	Общероссийский рейтинг	Показатель «Присутствие»	Показатель «Открытость»
Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ)*	867	9	499	1496
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ)*	1061	11	519	1092
Сибирский федеральный университет (СФУ)*	1604	17	71	2003
Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского	6176	–	1742	3690
Дальневосточный федеральный университет (ДФУ)*	3280	64	1875	4123
Южный федеральный университет (ЮФУ)	1268	13	967	1685
Примечание – под звездочкой указаны университеты-участники программы «5-100».				

В таблице представлены лучшие результаты по каждому параметру исследования вузов.

Из числа российских вузов, попавших в рейтинг, топ-3 занимают МГУ (222-я позиция в общемировом рейтинге), СПбГУ (424) и НИУ ВШЭ (564). В топ-10 из федеральных вузов вошел только КФУ (867), за ним следует УрФУ на 11-м месте (1061). Однако, если смотреть по отдельным параметрам, то в рейтинге по показателю «присутствие» высоко располагается СФУ – он на втором месте (71), а 6-ю и 7-ю строчку занимают КФУ (499) и УрФУ (519) соответственно. По показателю «открытость» из федеральных университетов в топ-10 российских вузов выбивается УрФУ – 7-я позиция (1092), а на 12-й и 13-й строчках располагаются КФУ (1496) и ЮФУ (1685). В целом можно сделать вывод, что наиболее сильными федеральными вузами в плане видимости в Интернет-пространстве и информационной открытости на 2019 г. являются Казанский и Уральский федеральные университеты.

Таким образом, вполне обоснованными представляются рекомендации для увеличения присутствия вуза в интернет-пространстве: создавать собственные электронные справочники и базы данных, на которые удобно ставить ссылки на внешних ресурсах; видео-портал; библиотеки-репозитории; обучающие платформы, микросайты для блогов преподавателей и размещения статей по конкретным темам и направлениям. Также предлагается уделять особое внимание публикации контента на английском языке¹.

Интересно сравнить результаты рейтинга Webometrics с российскими рейтингами, например, с рейтингом «МЕДИАактивность вузов РФ», который проводит издательство «Аккредитация в образовании». Для оценки вузов используется «сводный индикатор информационного присутствия образовательной организации в медийном пространстве, включающий, во-первых, данные информационного самообследования вуза-участника проекта, во-вторых, результаты внешнего информационного мониторинга, проводимого экспертной группой проекта»². Так, в 2018 г. в число вузов с высоким PR-фактором вошли Сибирский федеральный и Уральский федеральный университеты.

В медиарейтинг «топ-20» вузов компании «Медиалогия», который оценивает уровень присутствия российских вузов в различных СМИ, в начале 2019 г. попали Дальневосточный (9-е место), Казанский (10-е место), Уральский (14-е), Сибирский (17-е) и Северо-Восточный федеральный университеты (20-е). Лидеры рейтинга – МГУ, РАНХиГС и НИУ ВШЭ³.

В X ежегодном рейтинге агентства «Интерфакс» за 2018/2019 учебный год в топ-5 сводного рейтинга вошли МГУ, МИФИ, МФТИ, НИУ ВШЭ и СПбГУ⁴. Из

¹ Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Рейтинг Webometrics: индикатор качества и конкурентноспособности российских университетов на мировом рынке образовательных услуг // Вестник РГГУ. 2016. № 2. С. 99–100.

² Определены самые медиаактивные ректоры российских вузов [Электронный ресурс]// Аккредитация в образовании. 2018. URL: http://akvobr.ru/opredeleny_samy_e_mediaaktivnye_rektory_rossiiskih_vuzov.html (дата обращения: 15.08.2019).

³ Российские вузы: январь 2019 [Электронный ресурс] // Медиалогия. 2019. URL: <https://www.mlg.ru/ratings/research/6508> (дата обращения: 15.08.2019).

⁴ Национальный рейтинг университетов. Сводный [Электронный ресурс] // Интерфакс образование. 2019. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2019&page=1> (дата обращения: 15.08.2019).

федеральных вузов в десятку лидеров вошел только КФУ (9–10 позиции), за ним следуют УрФУ (13-я строчка), СФУ (15-я), ЮФУ (18-я) и ДФУ (19-я). Для нас особый интерес представляет рейтинг вузов по степени узнаваемости бренда, поскольку он учитывает коммуникации университета с целевыми аудиториями, в том числе международными, и медиаактивность университета. Здесь в десятку лидеров смогли войти КФУ (4-я строчка) и УрФУ (5-я)¹. Отметим, что КФУ (396) и УрФУ (334) от ВШЭ, который закрывает тройку лидеров (600 баллов), отделяют почти 200 баллов, в то время как остальные вузы, начиная с 4-й строчки, идут очень близко друг к другу с разницей приблизительно всего в 10 баллов. По уровню интернационализации (рейтинг учитывает глобальные коммуникации университета, количество иностранных студентов и программ на иностранных языках, а также научно-исследовательские коллаборации с зарубежными вузами и исследовательскими организациями) ни один из федеральных вузов в десятку лидеров не вошел, а в двадчатку смогли попасть только КФУ (12-я строчка) и УрФУ (17-я строчка)².

Результаты федеральных вузов, которые смогли попасть в топ-20 российских вузов хотя бы одного из вышеупомянутых рейтингов, приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Позиции федеральных университетов в рейтингах в 2019 г.

Вузы	Webometrics (Россия)	Медиа- логия	«МЕДИА- ктивность вузов»	Интерфакс		
				Сводный	Бренд	Интернационализация
КФУ	9	10	–	9-10	4	12
УрФУ	11	14	9	13	5	17
ЮФУ	13	–	–	18	15-16	–
СФУ	17	17	9	15	12	–
СВФУ	28	20	–	–	–	–
ДФУ	64	9	–	19	–	–

Примечание – в таблице приведены лучшие результаты рейтингов вузов.

¹ Национальный рейтинг университетов. Бренд [Электронный ресурс]// Интерфакс образование. 2019. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?page=1&rating=4&year=2019> (дата обращения: 15.08.2019).

² Национальный рейтинг университетов. Интернационализация [Электронный ресурс]// Интерфакс образование. 2019. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?page=1&rating=7&year=2019> (дата обращения: 15.08.2019).

По результатам рейтингов, показанных в таблице 2 видно, что более или менее стабильные результаты в сфере коммуникаций и медиаактивности демонстрируют три федеральных университета – КФУ, УрФУ и СФУ. Таким образом, их можно условно считать тройкой лидеров в этом плане среди других федеральных университетов.

Однако обратимся к проблеме информационной открытости российских вузов. Одним из основных препятствий для достижения этой цели является тот факт, что даже те вузы, которые действительно заинтересованы в изменении ситуации, зачастую имеют ограниченные представления о том, какая именно информация нужна целевым группам¹. Так, применительно к интересам иностранных аудиторий, эксперты отмечали, что сайты российских университетов-участников программы «5-100» отличаются бедным или невыразительным английским языком, который затрудняет понимание информации, сложной и запутанной, зачастую крайне неудобной системой навигации, осложняющей поиск ключевой информации (например, о программах на английском языке или магистерских программах), унылым визуальным рядом («кампус без людей», «плохая погода»), отсутствием или недостатком видеоматериалов, особенно на английском языке, «непрофессиональным или устаревшим дизайном» и неадаптированностью сайта для использования на смартфонах, низким качеством контактной информации, практически полным отсутствием информации для иностранных преподавателей, а также «неубедительным маркетингом месторасположения»².

¹ Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

² Бренн-Уайт М. Как мир видит вас и что это значит для международного успеха // Материалы семинара-конференции проекта по выполнению планов мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт»). Вып. 1. М., 2014. С. 68.

Еще одной проблемой является слабая медийная активность ректоров вузов, особенно в онлайн-пространстве, например, в соцсетях¹. Вместе с тем растущая медиатизация высшего образования требует, чтобы «фронтмены» университетов – ректоры и проректоры – становились все более активными в медиасреде. Так, по данным исследования 2012 г., 82 % респондентов были более склонны или доверять компаниям, чьи руководители были активны в соцсетях, поскольку медийная активность ассоциируется с хорошо отлаженной коммуникацией и большей степенью прозрачности организации². Вместе с тем с проблемой слабой медийной активности ректоров сталкиваются не только российские, но и западные вузы: такие руководители, как бывший президент Университета Цинциннати в США Санта Дж. Оно, у которого было около 30 тыс. подписчиков в «Твиттере», по-прежнему составляют незначительное меньшинство³. Выше мы уже упоминали о первом президенте Университета Аальто Тууле Терри, которая немедленно после вступления в должность начала вести свой собственный блог, чтобы продемонстрировать информационную открытость «молодого» вуза и его готовность к взаимодействию с аудиторией, как внешней, так и внутренней. Руководитель вуза чрезвычайно важен для бренда университета, поскольку позволяет «персонализировать» образ университета в сознании ключевых аудиторий. Кроме того, создавая возможности для обратной связи, например, через аккаунт на «Фейсбуке» или в сети LinkedIn, как это сделал президент Лаврентийского университета в Онтарио, Канада, Доминик Жиру, ректор и другие представители руководства университета сокращают дистанцию между собой и ключевыми стейкхолдерами университета, в особенности со студентами и преподавателями. В связи с этим ректорам рекомендуется вести свой онлайн-блог, в идеале совмещая его с ведением аккаунта в одной из популяр-

¹ Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

² Higher education presidents with social media presence [Electronic resource] // Higher Education Marketing. 2014. URL: <https://www.higher-education-marketing.com/blog/higher-education-presidents-social-media> (last accessed date: 15.08.2019).

³ Ibid.

ных соцсетей, например, в «Твиттере» или «Фейсбуке». О том, что ректору университета (равно как и другим ключевым фигурам) рекомендуется вести свой личный блог, пишут Дмитрий Шевченко и Юлия Локтюшина в своем исследовании эффективности сайтов вузов¹. В России издательство «Аккредитация в образовании» ежегодно составляет рейтинг наиболее медиаактивных ректоров университетов, в рамках которого оцениваются такие параметры, как эффективность обратной связи с ректором и уровень его медийного присутствия. Отметим, что в 2018 г. федеральные университеты показали в этом рейтинге довольно убедительные результаты: в него вошли ректоры семи федеральных университетов, включая Дальневосточный, Казанский и Уральский².

По мнению Екатерины Шигаповой³, не существует универсального рецепта информационной открытости – каждый вуз должен разрабатывать этот инструмент под себя. Свою роль в этом процессе играет готовность активно взаимодействовать с местным сообществом и ключевыми аудиториями, внешними и внутренними, а также «сильная информационно-аналитическая служба вуза с правом инициации и влияния на принятие управленческих решений в сфере своей деятельности»⁴.

2.4 Внешние и внутренние коммуникации федерального вуза

Из предыдущих разделов следует, что на данном этапе идет активное развитие и модернизация системы внутренних и внешних коммуникаций федеральных университетов, которые они унаследовали от «родительских» вузов. В своей информа-

¹ Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М.: ННОУ «МИПК», 2014. С. 17.

² Определены самые медиаактивные ректоры российских вузов [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: http://akvobr.ru/opredeleny_samye_mediaaktivnye_rektory_rossiiskih_vuzov.html (дата обращения: 15.08.2019).

³ Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

⁴ Шигапова Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМЭКСПО [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2018. URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 15.08.2019).

ционной политике федеральные вузы как часть российской образовательной системы, ориентируются на бóльшую открытость и прозрачность, однако это во многом происходит с подачи государства. Российские вузы находятся сегодня на этапе формирования новой стратегии медиакоммуникаций, при этом происходит смещение акцента с традиционных медиа на онлайн-площадки, трансформируется вся структурно-функциональная система медиакоммуникаций вуза¹. Вместе с тем до конца не решены проблемы прозрачности внутренней коммуникации, чему препятствует жесткая вертикальная иерархия управления: решения принимаются сверху и затем передаются по цепочке вниз конкретным подразделениям и преподавательскому коллективу. Для целевой аудитории (для преподавателей и студентов) логика принятия решений, таким образом, зачастую остается неясной, что может приводить к конфликтам с начальством и снижению мотивации. Что касается внешних коммуникаций, то и здесь улучшения жизненно необходимы для федеральных университетов, поскольку их успех в программе повышения конкурентоспособности и дальнейшее существование после ее окончания требуют налаживания системы стабильного, эффективного, ориентированного на специфику разных целевых аудиторий взаимодействия.

Каким условиям должна отвечать информационная политика федерального вуза, чтобы быть эффективной? Для ответа на этот вопрос, обратимся к теории PR-коммуникации, или «теории превосходства» (excellence theory), предложенной Джеймсом Грюнигом и Годдом Хантом (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация моделей PR-коммуникации Грюнига–Ханта²

Коммуникация	Односторонняя (one-way)	Двусторонняя (two-way)
Асимметричная (asymmetrical)	Модель манипулятивная или модель пресс-агента/«паблисити» (Press Agency Publicity)	Двусторонняя асимметричная модель

¹ Гуреева А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг. : дис. ... канд. филол. наук : 10.01.10 М., 2017. С. 85.

² Bey-Ling S. Dimensions of public relations: moving beyond traditional public relations // New Media and Public Relations. N. Y. : Peter Lang Publishing, 2007. P. 6.

Коммуникация	Односторонняя (one-way)	Двусторонняя (two-way)
Симметричная (symmetrical)	Модель информирования общественности «журналистская» (Public Information)	Двусторонняя симметричная модель

В модели односторонней асимметричной коммуникации акцентируется внимание исключительно на положительном публицити, даже если это происходит в ущерб точности и достоверности предлагаемой информации. В модели односторонней симметричной коммуникации предполагается, что организация раскрывает публике достоверную информацию о себе, однако не пытается наладить диалог и не изучает потребности и взгляды внешних стейкхолдеров. В модели двусторонней асимметричной коммуникации предполагается, что организация начинает учитывать интересы внешних стейкхолдеров, однако приоритет по-прежнему отдается интересам самой организации. Наконец, модель двусторонней симметричной коммуникации, по мнению авторов «теории превосходства», является наиболее этичной и эффективной, поскольку обеспечивает баланс интересов организации и общественности и позволяет поддерживать продуктивный диалог между ними¹.

Модели, приведенные в таблице 3, также соотносятся с основными этапами в развитии коммуникаций между организацией и обществом: от одностороннего информирования, направленного на создание публицити – благоприятного общественного мнения, к более полному информированию общественности через СМИ (например, через пресс-релизы), а затем к более совершенным формам коммуникации, которые воплощают двустороннюю асимметричную модель и двустороннюю симметричную модель, способные обеспечить наиболее продуктивный диалог между организацией и обществом. Джеймс Грюниг отмечает, что в целом можно выделить два подхода к PR-коммуникации, в которые укладываются вышеуказан-

¹ Grunig J. E., Grunig L. A. Excellence theory in Public Relations // Public Relations Research / eds. Zerfass A., van Ruler B., Sriramesh K. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. P. 329.

ные модели: символический-интерпретирующий (symbolic-interpretive) и стратегического менеджмента (strategic management)¹. Первый подход, который применяется наиболее часто, но при этом, по мнению Дж. Грюнига, не является эффективным, опирается на все виды односторонней или на двустороннюю асимметричную коммуникацию и сводится к тактической роли, или «буферной» функции PR, то есть организация стремится к тому, чтобы влиять на общественность через положительный паблисити и минимизировать возможный ущерб в случае негативных публикаций. В рамках этого подхода PR-специалисты выполняют исключительно прикладную роль и не участвуют в принятии важных стратегических решений². Второй подход опирается на симметричную двустороннюю коммуникацию и означает, что PR-специалисты участвуют в принятии стратегических решений. Тем самым PR выполняет функцию моста, или фасилитатора коммуникации между общественностью и организацией, при этом «репертуар» используемых средств оказывается намного шире, чем те, которые требуются для манипулятивных воздействий на СМИ и общественное мнение³. Отметим, что такое видение совпадает с уже упоминавшимся выше требованием, озвученным на I-м Форуме по информационному взаимодействию для региональных органов управления образованием и образовательных организаций, о том, чтобы представители медиа- и PR-службы университета принимали участия в процессе принятия решений и управления вузом на самом высоком уровне.

Выбор той или иной модели взаимодействия в значительной степени зависит от видения руководства вуза, имеющихся ресурсов, от того, насколько органично PR-служба встроена в структуру университета, а также от общего уровня профессионализма сотрудников PR-службы. Как отметил Г. П. Питерс, приоритетная задача большинства пресс-центров и PR-служб университетов – «повысить информированность общества о науке и академическом сообществе, но при этом сообщить

¹ Grunig J. E., Grunig L. A. Excellence theory in Public Relations // Public Relations Research / eds. Zerfass A., van Ruler B., Sriramesh K. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. P. 329.

² Ibid. P. 331.

³ Ibid.

обществу только «правильные» факты, дабы не нанести вред имиджу организации»¹, то есть создать паблисити, что соответствует первой из перечисленных моделей в иерархии Грюнига и Ханта. Тем не менее далее Г. П. Питерс делает оговорку, что паблисити, хоть и служит «основной целью PR на первоначальном этапе»², не в состоянии в полной мере обеспечить легитимацию вуза в глазах обществу, поэтому «актуальные подходы к PR следуют, скорее, «просветительской» модели»³, что соответствует уже второму уровню иерархии моделей взаимодействия (см. таблицу 3). В настоящее время в российских вузах превалирует двусторонняя асимметричная модель взаимодействия: с одной стороны, вузы заинтересованы в привлечении ключевых аудиторий и готовы изучать их интересы и потребности, с другой стороны, зачастую вузам не хватает ясного и четкого представления о том, каковы интересы тех групп, с которыми вуз взаимодействует на регулярной основе или хотел бы установить контакт, сохраняется информационная асимметрия на рынке высшего образования, в случае же возникновения негативной информации далеко не всегда вузы выбирают политику «открытости» (в качестве примера можно привести скандал в одном из самых «открытых» российских вузов РФ – НИУ ВШЭ, связанный с оппозиционным политиком Любовью Соболь и закрытием студенческого ток-шоу «В точку!»⁴).

Как отмечает Анна Гуреева, необходимо раз в год проводить глубокую оценку эффективности медиакоммуникаций вуза, при этом также рекомендуется осуществлять ежемесячную, ежеквартальную и еженедельную отчетность⁵. Оценка включает в себя анализ доли публикаций, содержащих ключевые сообщения, охват потенциальной аудитории и «тональность публикаций»⁶.

¹ Peters H. P. Scientific sources and the mass media: forms and consequences of medialization // The Sciences' Media Connection – Public Communication and its Repercussions / eds. S. Rödder, M. Franzen, P. Weingart. Heidelberg ; L. ; N. Y., 2012. P. 217.

² Ibid. P. 227.

³ Ibid.

⁴ Профсоюз назвал позором представления ректора ВШЭ о роли СМИ [Электронный источник] // New.ru. 2019. URL: <https://news.ru/obshchestvo/profsoyuz-nazval-pozorom-predstavleniya-rektora-vshe-o-rol-i-smi/> (дата обращения: 15.08.2019).

⁵ Гуреева А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг.: дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10. М., 2017. С. 65.

⁶ Там же. С. 64.

В информационной активности вуза можно выделить четыре уровня: корпоративный (внутренний), региональный, национальный и международный. Эти уровни соотносятся с основными целевыми аудиториями, к которым обращены коммуникации вуза: на корпоративном уровне – студенты, преподаватели, сотрудники и администрация вуза; на региональном – местное сообщество, включая абитуриентов, их родителей, педагогическое сообщество, местные деловые круги и региональные компании, местные и региональные власти, местные и региональные СМИ; на национальном – общероссийская аудитория, федеральное правительство, абитуриенты и их семьи из других регионов, центральные СМИ, другие российские вузы; на международном – иностранные абитуриенты и их семьи, иностранные преподаватели, международные СМИ, вузы-партнеры из других стран. Для каждой аудитории и каждого уровня университет применяет свои способы и каналы связи, причем, по мере развития коммуникаций университета, они становятся все более диверсифицированными. Эта тенденция становится заметна, в частности, если посмотреть на сайты вузов: как отмечают Дмитрий Шевченко и Юлия Локтюшина, «...на сайтах вузов часто встречаются микро-сайты для целевых аудиторий: сайты для поступающих на первое высшее образование, на второе высшее образование, аспирантам, магистрантам и т.д. Такие подсайты могут иметь свой уникальный дизайн и отвечают требованиям клиентов»¹. Однако при этом, для сохранения целостности университетского, «на таких сайтах должна четко прослеживаться связь с основным сайтом вуза – необходимо обязательно размещать логотип вуза и ссылку на основной домен»².

Остановимся подробнее на основных видах целевых аудиторий вуза и особенностях коммуникации с ними.

– Абитуриенты и их семьи (российские и иностранные).

Как отмечает Анна Гуреева, для осуществления коммуникаций с абитуриентами и их семьями, университету предпочтительнее использовать новые медиа,

¹ Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М. : ННОУ «МИПК», 2014. С. 24.

² Там же.

приоритетным из которых, несомненно, должен стать официальный сайт. Необходимая информация о поступлении должна быть доступна до начала приемной кампании, в октябре предыдущего года¹. Важно, чтобы сайт был максимально адаптирован под мобильные устройства. Информация должна быть легкодоступна. Здесь и далее под простотой доступа к информации на сайте мы подразумеваем прежде всего «правило трех кликов»: пользователь должен иметь возможность найти любую необходимую информацию не более чем за 3 клика. Простота доступа к информации также обеспечивается эффективностью системы поиска на сайте: поиск ключевых слов должен всегда приносить пользователю желаемый результат. Также рекомендуется активнее использовать формат лонгридов, то есть текстов, разбитых на небольшие части с помощью мультимедийных элементов, которые удобно читать с планшетов и смартфонов². Этот формат, обладающий высокой интерактивностью, позволяет аудитории активно взаимодействовать с материалом и тем самым дольше удерживать ее внимание³.

Для абитуриентов и их родителей важна не только и не столько официальная информация об образовательном процессе, сколько сведения практического характера: например, условия проживания, учебы и времяпровождения (общежития, спорткомплексы, столовые, медицинские службы, библиотечные ресурсы, учебно-научные лаборатории и центры, досуг), возможные сложности (климатические, диетические, транспортные) и меры, которые вуз предпринимает для облегчения жизни своих студентов, в частности, для адаптации новых.

Для коммуникации с абитуриентами весьма эффективен формат «тестимониале» – рассказ студентов о своих впечатлениях, первых проблемах и опыте их решения в ходе обучения, который во многом воспроизводит модель коммуникации в социальных сетях. Поскольку университет дает не только образование, но и опыт

¹ Гуреева А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг.: дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10. М., 2017. С. 58.

² Там же.

³ Войтович М. Длинная история, дочитанная до конца. Что нового я узнала о лонгридах за год работы с ними [Электронный источник] // Texterra. 2016. URL: <https://texterra.ru/blog/longgrid-olongridakh.html> (дата обращения: 15.08.2019).

студенческой жизни, то опыт первокурсников (peer experience) помогает абитуриентам увидеть привлекательность университетской среды для их жизни на ближайшие 4–6 лет, оценить возможность стать частью субкультуры студенчества.

Для максимального удобства абитуриентов и их семей многие зарубежные вузы выпускают специальные приложения, которые содержат фото- и видеоматериалы, новости, истории студентов, лекции, советы для поступающих и др, в качестве примера можно привести приложение Unibox Uni Университета Южного Уэльса¹. Этот же университет активно продвигает блоги своих студентов, включив подробную информацию о них в проспекты для абитуриентов.

Что касается иностранных абитуриентов и их семей, то здесь, помимо того же принципа доступности ключевой информации о поступлении и условиях учебы и проживания, университету необходимо обеспечить хороший уровень текстов на иностранных языках, на которых предоставляется информация, а также наличие качественных мультимедийных материалов на иностранном языке.

В отличие от местных абитуриентов, которые могут лично познакомиться с университетом, придя на День открытых дверей или поучаствовав в других событийных мероприятиях, которые университет организует (например, в УрФУ проводится «Тест-драйв в Уральском федеральном»), иностранным абитуриентам это сделать проблематично, им приходится ориентироваться лишь на то впечатление, которое они получают от своих друзей и родственников, имеющих опыт учебы в вузе, а также с сайта вуза и его страниц в соцсетях. Многие западные вузы, например, Йельский или Орегонский университет, стремясь обеспечить иностранным студентам campus experience – непосредственный опыт пребывания в стенах университета, который важен для создания эмоциональной связи с брендом и лояльности бренду (обычно такой опыт приобретается во время ознакомительных визитов на территорию кампуса, участия в дне открытых дверей и других мероприятиях для

¹ Shaw C. Have traditional student recruitment campaigns lost their bite? [Electronic resource] // The Guardian. 2014. URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2014/mar/10/university-student-recruitment-social-media-marketing> (last accessed date: 15.08.2019).

абитуриентов), предлагают виртуальные и (или) индивидуальные туры по кампусу с помощью специальных приложений.

Присутствие университета в социальных сетях, популярных среди той или иной аудитории, коммуникация на языке целевой аудитории также существенно может повысить заметность и привлекательность университета. Однако, развивая свое присутствие в соцсетях, университетам следует учитывать один немаловажный момент: по данным исследований, 65 % студентов считают информацию, которую университеты размещают в соцсетях, менее важной и менее надежной, чем ту, которую они получают через традиционные и более официальные источники, например, проспекты¹. Таким образом, оптимальной целью использования соцсетей в коммуникациях вуза будет, скорее, создание первоначальной заинтересованности абитуриентов и усиление эмоциональной связи университета со своими аудиториями, а также получение обратной связи.

– Студенты и их семьи (российские и иностранные).

Говоря о коммуникациях вуза со студентами и их семьями, важно помнить об обстоятельстве, на которое указывает «гановерская команда» исследователей в своем докладе: «Движущей силой бренда и, соответственно, репутации является конкретный опыт того или иного студента. Думайте об этом как об уравнении: студент заходит на сайт, приходит на кампус или звонит в офис – так или иначе, сумма всех этих взаимодействий студента со службами университета составляет его восприятие бренда»². Похожее мнение высказывает Елена Каверина, говоря о том, что коммуникативную деятельность вуза следует оценивать прежде всего с позиций конечного адресата – абитуриентов, студентов и их родителей, например, проводить аудит сайта, делать контрольные звонки по тем телефонам, которые указыва-

¹ Shaw J. University recruitment: one fifth of students say social media don't work [Electronic resource] // The Guardian. 2013. URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2013/apr/17/university-student-recruitment-social-media> (last accessed date: 15.08.2019).

² Trends in higher education, marketing, recruitment and technology [Electronic resource] // Hanover Research. Washington D.C., 2014. URL: <https://www.hanoverresearch.com/media/Trends-in-Higher-Education-Marketing-Recruitment-and-Technology-2.pdf> (last accessed date: 15.08.2019).

ются в рекламных материалах и на сайте, сравнивать реальный результат с ожиданиями целевых аудиторий – например, касательно доступности информации, доброжелательности и корректности персонала¹.

Коммуникации вуза со студентами, как правило, укладываются в следующие основные темы: учебные курсы, студенческая жизнь, научные исследования, достижения студентов, события и активности, в том числе связанные с карьерными возможностями, академическим обменом и прочим². Помимо материалов практического значения, для которых необходимо обеспечить удобство поиска и возможность просмотра на мобильных устройствах (например, расписание, график консультаций преподавателей, их почтовые адреса, балльно-рейтинговая система), часть контента может предлагаться университетом через сайт, соцсети или корпоративные СМИ (университетская газета, телевидение, радио)³. Этот тип контента должен выполнять еще одну важную функцию, помимо информационной: вызывать интерес и привлекать внимание аудитории. В этом плане весьма эффективными могут оказаться уже упоминавшиеся выше лонгриды, видеоролики о мероприятиях с участием самих студентов или студенческой жизни. Создание значительной части контента в соцсетях, адресованного студентам вуза, можно делегировать самим студентам, что позволит университету на этих онлайн-платформах говорить со студенческой аудиторией на одном языке, разбавив зачастую чрезмерно формальный нарратив вуза о самом себе и добавив в него долю юмора, личных эмоций и непосредственности. Студенты, как и другие внутренние аудитории вуза, являются «амбассадорами» бренда вуза, поэтому, при грамотном подходе и организации они могут дать бренду университета живое, человеческое лицо, что привлечет в вуз абитуриентов. Например, студенты могут устроить сессию вопросов и ответов для абитуриентов о жизни в вузе в «Твиттере», выкладывать видео и

¹ Каверина Е. А. Организация рекламной деятельности вуза : учебное пособие. СПб. : Книжный дом, 2007. С. 99–100.

² Hou J. Z., Macnamara J. Beyond a 'spectator sport': social media for university engagement and community building // *Asia Pacific Public Relations Journal*. 2017. Vol. 18. P. 110.

³ Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М. : ННОУ «МИПК», 2014. С. 18.

фотографии в стиле «один день из жизни студента» в Instagram Stories и т. д.¹ Из российских вузов в качестве примера можно привести НИУ ВШЭ, который запустил совместный проект студентов и отдела внутрикорпоративных коммуникаций Studlife HSE. Этот проект представлен на разных платформах: во ВКонтакте, на YouTube, имеет свой Telegram-канал.

Уже упоминавшиеся выше мобильные приложения могут использоваться не только для абитуриентов, но и для студенческой аудитории: такие приложения весьма удобны и их имеют многие западные университеты. Одним из существенных плюсов данных приложений является тот факт, что они позволяют максимально персонализировать контент: каждый может выбрать те параметры и темы, которые его интересуют больше всего.

– Организации и работодатели.

В системе российского высшего образования довольно остро стоит проблема «невидимости» университетов для местных деловых сообществ, которая дополнительно усугубляется закрытостью самих университетов. Вместе с тем значимость эффективного сотрудничества между бизнесом и университетами трудно переоценить: помимо того, что это позволяет решить проблему трудоустройства выпускников, повысить статус университета в регионе и стране, это также означает дополнительное финансирование через эндаумент-фонды.

При создании федеральных университетов ожидалось, что вузы и местные компании, локализуясь на одной территории, будут стимулировать развитие друг друга². В частности, Правительство РФ предполагало, что вузы будут выполнять ведущую роль в создании технологических платформ для повышения уровня взаимодействия с местным бизнесом. Однако из 17 одобренных Правительством платформ только в одной из них федеральный вуз стал координатором, а в рамках других проектов вузам была отведена более скромная роль участников. Как считают

¹ Cannon T. How are universities using social media? [Electronic resource] // Red Brick. Fresh Research Perspectives. 2015. URL: <https://www.redbrickresearch.com/2015/07/27/how-are-universities-using-social-media/> (last accessed date: 15.08.2019).

² Нагорнов В. А., Перфильева О. В. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для развития // Вестник международных организаций. 2010. № 4 (30).

Ирина Аржанова и Евгений Князев, это тревожный симптом, поскольку он отражает уровень авторитета и репутации вузов¹.

Иногда роль посредника между вузами и деловым сообществом берут на себя ассоциации (например, Southern Association of Colleges and Employers в США) и государственные структуры (Швеция, правительственное агентство VINNOVA). В России государство пытается влиять на взаимодействие между федеральными вузами и бизнесом, развивая такой формат, как инновационные территориальные кластеры («точки роста» в регионах), в рамках которых вузы должны реализовывать образовательные программы по приоритетным направлениям подготовки и совместно с предприятиями и компаниями проводить прикладные исследования.

В настоящее время основные формы взаимодействия между вузами и деловым сообществом остаются достаточно традиционными и включают в себя ярмарки вакансий и дни карьеры, проведение конкурсов, мастер-классов и лекций, а также презентаций продукции компаний, учреждение именных стипендий, спонсорство проектов, предоставление мест для студенческой практики и стажировок, предоставление информации о вакансиях, участие в государственной аттестации².

Отметим, что помимо объективных факторов, влияющих на готовность компаний сотрудничать с университетом: размеров компании (крупные компании, как правило, более заинтересованы в сотрудничестве), области ее деятельности и того, как она соотносится с профилем вуза, а также региональной специфики, – существуют и субъективные факторы: ощущение идентичности, то есть «наличие прямых контактов вуза с ведущими представителями работодателя, наличие в фирме выпускников вуза прежних лет, желающих пополнять кадры своего нынешнего работодателя выпускниками этого же вуза», и «репутационный фактор»³. Таким образом, говоря о коммуникациях вуза с деловым сообществом, в первую очередь мы имеем

¹ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 11.

² Седунов А. В., Седунова С. Ю. Модели взаимодействия университета и делового сообщества: европейский опыт // Вестник Псковского гос.ун-та. 2011. № 5. С. 147 ; Денежкина И. Е., Посашков С. А., Щербин К. И. Взаимодействие крупных работодателей с вузами: выигрывают все // Финансы: теория и практика. 2016. Т. 20, № 2. С. 151.

³ Гудов В. А. Вуз и работодатель: стратегия и формы сотрудничества // Известия федерального университета. Сер. 2, Гуманитарные науки. 2012. № 4 (108). С. 315–316.

в виду воздействие на факторы, которые Валерий Гудов обозначает как «субъективные»: в частности, университет может активнее выполнять свою роль посредника между работодателем и студентами (выпускниками). На сайте университета можно разместить подробную информацию о вариантах сотрудничества, календаре событий, в которых компании тоже могут принять участие, примеры уже реализуемых совместных проектов. Компаниям-партнерам можно предложить возможность размещения на сайте вуза информации о вакансиях и стажировках, в том числе краткосрочных (например, в каникулах). Многое зависит и от того, есть ли в университете центр карьеры (трудоустройства) и насколько он эффективно взаимодействует с медиацентром университета, например, в организации различных мероприятий, таких как проводит УрФУ – «Ночь карьеры» и «Весна карьеры».

– Органы власти.

Как говорилось выше, Government Relations – коммуникации со структурами органов власти – имеют огромное, возможно, первостепенное значение для российских вузов. Коммуникации с представителями власти могут осуществляться как непосредственно – через руководство университета и медиаслужбу, так и опосредованно – через публикации в СМИ и веб-сайт университета. Информация, которая размещается на сайте (новости, успехи в рейтингах и другие количественные и качественные показатели), является своеобразным отчетом вуза и ректора перед своим учредителем – Минобрнауки РФ. По этому разделу различные представители государственных структур могут отслеживать динамику развития вуза¹.

Взаимодействие с органами власти осуществляется как на местном и региональном уровне, например, в рамках участия университета в общегородских и региональных мероприятиях, совместных проектах продвижения бренда университета и территории, так и на национальном уровне (примером такого рода взаимодействия является программа «5-100»).

¹ Шевченко Д. А., Локтюшина Ю. В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет. М. : ННОУ «МИПК», 2014. С. 32.

Отметим также, что встречи руководителей университета и других представителей университетского сообщества с официальными лицами представляют собой сильный инфоповод, который медиаслужба университета может использовать для увеличения «паблисити» вуза, и чем более высокого уровня чиновник, тем больше шансов у университета выйти из региональной на федеральную повестку.

– СМИ.

Взаимодействие со СМИ обычно находится в ведении медицентра вуза, поэтому многое зависит от того, насколько эффективно работает медицентр, какими ресурсами располагает и насколько хорошо он умеет налаживать и поддерживать контакты с «дружественной» прессой (эти вопросы мы более подробно рассмотрим в следующей главе, опираясь на кейс медицентра УрФУ).

Для взаимодействия со СМИ удобно использовать сайт вуза, на котором размещается регулярно обновляемая информация о текущих новостях и анонсы будущих событий, пресс-релизы и т.д. Поскольку журналисты, как правило, работают в условиях сжатых сроков, такие факторы, как удобный и быстрый доступ к необходимой информации на сайте университета, качество предлагаемых материалов, оперативность медицентра и экспертов университета, готовых дать комментарий по интересующей теме, могут значительно повлиять на решение журналиста, сотрудничать с университетом или нет, что неизбежно влияет и на количество упоминаний университета в прессе.

Рекомендуется разместить на сайте университета архив публикаций и (или) пресс-релизов с удобной поисковой системой, календарь событий, базу данных экспертов, политику университета по взаимодействию со СМИ, имена и контакты специалистов медицентра, высококачественный аудио- и видеоконтент об университете, которым могут воспользоваться журналисты, а также ссылки на аккаунты университета в соцсетях, кнопку подписки на оповещения о новостях сайта и рассылку пресс-релизов. Также необходимым является наличие отдельной страницы для СМИ на сайте университета¹.

¹ Lee N. M., Merle P. F. Media relations and universities: an assessment of digital newsrooms // Journal of Marketing for Higher Education. 2018. Vol. 28, № 2. P. 235.

– Сотрудники и преподаватели, в том числе иностранных.

Коммуникации с преподавателями относятся к внутрикорпоративным коммуникациям и преследуют несколько целей. Первая и самая главная – обеспечение прозрачности и двухсторонней симметричной связи между руководством вуза, его сотрудниками и преподавателями, обеспечение регулярной обратной связи, причем не только через формальные каналы (ученый совет, прием ректора, подача служебной записки), но и через неформальные каналы, например, через соцсети. Для федеральных вузов вопрос постоянной открытости руководства к диалогу крайне важен. К сожалению, зачастую коммуникация носит односторонний характер, проблемы, которые могут стать причиной конфликта, «заматаются под ковер», в результате напряжение накапливается и может рано или поздно «выстрелить», особенно это касается финансовых вопросов и вопросов, затрагивающих чувство стабильности и безопасности преподавателей и сотрудников, как, например, сокращение ставок, переход на эффективный контракт, всевозможные реструктуризации и оптимизации подразделений внутри вуза.

Между руководством вуза и преподавателями зачастую существуют значительные расхождения в коммуникативных стилях: как отмечают Ирина Аржанова и Евгений Князев, руководство и администрация вузов в основном рассматривают университет в свете корпоративной модели и используют соответствующий дискурс, в то время как большинство преподавателей не разделяют эту точку зрения¹. Многих ученых и преподавателей коробят откровенные проявления коммерциализации высшего образования², поэтому только постоянный диалог с внутренними аудиториями вуза поможет найти точки соприкосновения и выработать приемлемый для всех язык коммуникации.

Вторая цель коммуникаций, напрямую связанная с первой, – это стимулирование сотрудников и подразделений вуза активнее делиться информацией, которая

¹ Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 12.

² Woodhouse K. Money talk [Electronic resource] // Inside Higher Ed. 2015. URL: <https://www.insidehighered.com/news/2015/04/28/communication-issue-college-administrators-and-faculty-during-era-financial-change> (last accessed date: 15.08.2019).

может оказаться полезной для продвижения бренда вуза, и увеличивать свое присутствие в медиапространстве, например, через ведение блогов и персональных страниц – для этого на сайте университета может быть выделен специальный раздел. В НИУ ВШЭ есть отдел внутрикорпоративных коммуникаций, который, помимо информативной функции, осуществляемой, например, с помощью ежедневных новостных рассылок для преподавателей (для студентов также есть свой еженедельный дайджест), позволяет ключевым внутренним аудиториям осуществлять обратную связь и создавать свой медиаконтент.

Третья цель коммуникаций информационная; достигается через обеспечение максимально удобного доступа к необходимым сведениям для преподавателей и сотрудников: сюда входит доступ к базам данных, в том числе международным, доступ к системе электронного документооборота вуза, информация о библиотеке, конкурсы и их результаты, и т. п. Что касается иностранных преподавателей и сотрудников, то здесь должен применяться тот же принцип, что и для иностранных студентов: вся ключевая общеуниверситетская информация должна предоставляться на иностранном языке (минимум английском), в идеале тексты должны писать (или переводить) носители языка. В дополнение к этому должна быть и более специализированная информация, например, правила пребывания иностранных граждан в России, правила получения регистрации по месту пребывания, полезные советы, например, получение медицинской помощи. Все это должно быть изложено простым и понятным языком.

– Выпускники.

Подобно студентам и преподавателям вуза, выпускники могут выступать «амбассадорами» бренда университета, то есть повышать его узнаваемость, влиять на репутацию и имидж университета в глазах внешних аудиторий, в особенности работодателей, абитуриентов и их семей. Кроме того, распространенной мировой практикой являются пожертвования, которые выпускники делают в эндаумент-

фонды своей alma mater, например, в общей сложности выпускники-доноры подарили Гарварду 450 млн долл.¹ Выпускники, которые положительно оценивают свой опыт учебы в университете, ощущают свою эмоциональную связь с университетским сообществом, с большей вероятностью вернутся в университет для повышения квалификации и курсов дополнительного образования, выберут этот вуз для учебы своих детей, посоветуют знакомым.

Для коммуникаций вуза со своими выпускниками важно создать возможности поддерживать связь с университетским сообществом, в том числе и для выпускников, которые проживают в других странах: этому служат центры для взаимодействия с выпускниками, центры содействия трудоустройству выпускников, ассоциации выпускников, зарубежные представительства ассоциации, всевозможные спонсорские проекты и совместные программы, например, программы, в рамках которых выпускники выполняют роль менторов для студентов вуза в рамках конкретных дисциплин и направлений, а также междисциплинарных исследований (такого рода программы предлагает, например, Университет Аальто). Важна и событийная составляющая коммуникаций: например, фандрайзинг-мероприятия, конференции, встречи и реюнионы выпускников, в том числе организуемые в рамках праздничных или юбилейных общеуниверситетских мероприятий.

Интересным примером в области alumni relations можно считать проект НИУ ВШЭ «Вышка Family» – «своего рода LinkedIn для тысяч людей из университетского сообщества», который объединяет студентов, сотрудников и студентов вуза, онлайн-сервис, позволяющий в числе прочего выпускникам получать информацию о мероприятиях и регистрироваться на них, финансово поддерживать понравившиеся проекты и т. д.²

– Университеты-партнеры: российские и иностранные.

¹ Демидова И. Учись, зарабатывай, возвращайся. Как российские вузы учатся работать с выпускниками [Электронный ресурс] // &Ведомости. 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2018/11/09/785844-uchis-zarabativai> (дата обращения: 15.08.2019).

² НИУ ВШЭ стал первым российским вузом на конференции CASE [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. 2016. URL: <https://alumni.hse.ru/news/190680202.html> (дата обращения: 15.08.2019).

Основным источником информации для партнерских вузов, например для международных отделов, являются сайты университетов, которые должны содержать качественный и легкодоступный контент, к примеру, список вузов-партнеров, условия стажировок, условия обмена студентами, ссылки на кафедры, итоги конкурса международного обмена, международные магистерские программы и т. п. Так, опрос сотрудников международных отделов вузов из 15 стран в 2017 г. показал, что, при поиске партнерских университетов из других стран, 44 % ориентируются на сайты и другие онлайн-ресурсы, при этом одним из критериев выбора университетов-партнеров является качественная информация на английском языке на сайте университета¹. Таким образом, как и в случае с другими иностранными аудиториями, крайне важно «языковое» качество предлагаемого на сайте контента.

Выводы об информационной политике федеральных университетов.

Обобщая все вышесказанное, можно заключить, что ключевую роль в коммуникациях вуза, как внешних, так и внутренних, играет веб-сайт университета: он используется для взаимодействия практически со всеми основными стейкхолдерами. Для университета жизненно важно развивать потенциал этого канала связи в рамках двусторонней модели коммуникации: обеспечить наличие обратной связи со стейкхолдерами (вопросы, критика, предложения), осуществлять мониторинг обращений пользователей. Зачастую университеты предпочитают рассматривать свои ключевые аудитории как пассивных потребителей контента в то время, как активно развиваются медиа и практики «культуры соучастия» (participatory culture)².

Сайт университета и его аккаунты в соцсетях – важный инструмент вуза для расширения своего присутствия в медиапространстве. Необходимо обеспечивать

¹ Сульдина Л. Особенности работы международных отделов зарубежных вузов [Электронный ресурс] // Аккредитация в образовании. 2017. URL: https://akvobr.ru/osobennosti_raboty_mezhdunarodnyh_otdelov_zarubezhnyh_vuzov.html (дата обращения: 15.08.2019)

² Hou J. Z., Macnamara J. Beyond a 'spectator sport': social media for university engagement and community building // Asia Pacific Public Relations Journal. 2017. Vol.18. P. 102–119.

не только достаточно информации и ссылок на ресурсы, но при этом стимулировать «любопытство» аудитории, желание узнать больше о тех интересных вещах, которые может предложить университет¹.

Важной тенденцией в развитии информационной политики вузов является возрастающая диверсификация коммуникаций университета с различными аудиториями, которая может отражаться не только через создание отдельных страниц на сайте (микросайтов), аккаунтов и сообществ в соцсетях, но и через выпуск специализированных мобильных приложений.

В этой главе мы рассмотрели ситуацию создания федеральных университетов, которые должны, с одной стороны, стать конкурентоспособными на мировом уровне (продвигаться в топ мировых рейтингов вузов), а с другой стороны, удовлетворять потребности экономики своего региона (кадровые и технические). Задачи по модернизации управления, образования, научной деятельности федеральных университетов, которые возникли вследствие слияния нескольких ранее самостоятельных вузов, предполагают выстраивание новой системы внутренних и внешних коммуникаций. Опыт зарубежных вузов, в частности, финского университета Аальто, который создавался по сходной модели и со сходными задачами федеральных университетов России, показывает, что в современных условиях более эффективной оказывается политика информационной открытости. Во внутренних коммуникациях она позволяет облегчить процесс ассимиляции разных академических культур «родительских» вузов, а также наладить взаимопонимание между руководством университета, которое заинтересовано в достижении поставленных целей – модернизации, и сотрудниками, которые смогут получить информацию об имеющихся ресурсах для обновления своей образовательной и научной работы. Во внешних коммуникациях открытая информационная политика соответствует мировой тенденции в развитии вузов – внедрению двойной симметричной модели, а

¹ Shaw C. Where are all university websites hiding their research? [Electronic resource] // The Guardian. 2013. URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2013/jan/10/research-communications-uk-university-websites> (last accessed date: 15.08.2019).

также закладывает основу для обеспечения будущего притока кадровых, финансовых и других ресурсов в федеральный университет после сокращения или прекращения масштабного государственного субсидирования. Создание крепкого бренда университета, несмотря на разные подходы к брендингованию образовательной организации, образовавшейся в результате слияния нескольких вузов в один (должен ли это быть унифицированный или многосоставный, зонтичный или сетевой бренд), требует стратегически продуманной информационной политики по взаимодействию со СМИ разного уровня и типа, а также со всеми – внутренними и внешними – стейкхолдерами. Таким образом, переход от GR к PR, расширение линейки каналов коммуникации, в особенности развитие социальных сетей, осознание взаимопроницаемости целевых аудиторий вузов и неизбежной прозрачности информационного поля сегодня, а также государственные нормативные документы по федеральном университете требуют от федеральных вузов учреждения специальной службы для проведения информационной политики. Поэтому далее мы рассмотрим конкретный пример работы информационной политики федерального университета – историю появления и деятельность медиаслужбы УрФУ.

ГЛАВА 3 КЕЙС УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА: БРЕНДИНГ И КОММУНИКАЦИИ

3.1 Бренд УрФУ

3.1.1 Создание концепции бренда УрФУ и айдентики

Во внешних коммуникациях университета, особенно внешних, ключевую роль играют элементы, которые являются самыми видимыми, – атрибутика и символика. Они выражают бренд и придают ему узнаваемость для внутренних и внешних аудиторий. Формальными атрибутами бренда можно считать логотип или символ организации, название, слоган или девиз, цветовую схему и печатные шрифты (в какой-то степени эти атрибуты возвращают нас к первоначальному значению слова «бренд» как личного опознавательного знака). Символика (айдентика или визуальный облик) бренда метафорически воплощает систему ценностей организации и его ключевое послание своим стейкхолдерам (brand message).

Первоначально платформу бренда (основу бренд-кода) УрФУ создавала известная шведская компания Brandflight, для которой это был первый опыт работы с образовательной организацией, в сотрудничестве с российским рекламным агентством «Восход». По замыслу основателя и главы компании Brandflight Томаса Гэда, бренд УрФУ должен был стать брендом отношений (relation brand), поскольку, по его мнению, для университета в первую очередь важна именно его социальная функция¹. Следует отметить, что в соответствии с концепцией Т. Гэда, бренды отношений противопоставляются другому более раннему типу – транзакционным брендам (transaction brand): последние фокусируются на продукте и служат его маркой качества, но при этом рано или поздно обязательно сталкиваются с

¹ Гэд Т. Не бойтесь перемен! [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. 2011. URL: <https://urfu.ru/ru/news/917/> (дата обращения: 15.08.2019).

проблемой стирающихся отличий, в то время как бренды отношений ориентированы на поддержание диалога с потребителями (потребитель как друг или партнер) и потому отличаются большей гибкостью и легче реагируют на изменения потребностей своих ключевых аудиторий¹. Одной из важных особенностей бренда отношений является их интерактивный характер, они строятся преимущественно через онлайн-коммуникации, в том числе через блоги и прочее сарафанное радио, действующее среди пользователей Интернет, что позволяет существенно сэкономить на их рекламе². Также для развития бренда отношения одинаково важны реализация крупных имиджевых событий и регулярная информационная деятельность, направленные на формирование этого самого отношения.

Для УрФУ в качестве бренд-кода (ответа на вопрос: «Что эта организация должна собой представлять?») компания Brandflight предложила формулировку «ось перемен». Слово «ось» в контексте бренда должно было охватывать следующие значения: «ось как опора», «ось как связующая», «ось координат» и «ось вращения». «Перемены» в бренд-коде в свою очередь должны вызывать ассоциации с переменами в жизни людей, связанных с университетом, а также с переменами в жизни общества в целом, драйвером которых должен стать вуз федерального значения. Словосочетание «ось перемен» должно было таким образом говорить об активной роли бренда в жизни людей и общества и вместе с тем указывать на надежность и стабильность этого бренда. Глава компании Brandflight прокомментировал выбор этой концепции следующим образом: «Главное в бренд-коде – ... переменны. Перемены завораживают. Они очень нестабильны, динамичны, но ими надо уметь управлять. То, что вам подвластно, мы назвали «ось». Это нечто стабильное, традиционное, то, без чего вы не сможете двигаться вперед. В слове «ось» есть и ди-

¹ Gad T. Customer experience branding: driving engagement through surprise and innovation. L. : Kogan Page, 2016 ; Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

² Gad T. Customer experience branding: driving engagement through surprise and innovation. L. : Kogan Page, 2016.

намика, с другой стороны. Обычно вы никогда не ставите рядом два эти слова: «перемены» и «ось» ... Мы составили два несопоставимых понятия, что позволило нам взглянуть на привычные вещи по-новому»¹.

Отметим, что по замыслу Т. Гэда, бренд-код – это послание, адресованное прежде всего внутренней аудитории, – нечто вроде «корпоративной мантры», «секретное оружие, направляющее всех в повседневных ситуациях»². Перемены в университете планировалось обеспечить с помощью комплексных реформ, в которых ведущей силой должно было стать руководство вуза при поддержке академического сообщества и специально созданные «центры превосходства» в приоритетных областях (информационные технологии, энергетика, медицина, создание новых материалов и т.д.). Планировалось улучшить качественный состав преподавателей (провести омоложение преподавательского состава, обеспечить владение английским языком) и снизить уровень бюрократизации университетских структур³.

¹ Гэд Т. Не бойтесь перемен! [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. 2011. URL: <https://urfu.ru/ru/news/917/> (дата обращения: 15.08.2019).

² Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. С. 134.

³ Koksharov V. UrFU roadmap highlights. Ural Federal University - axis of change [Electronic resource]. 2014. URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F516583643/02_UrFU_Roadmap_part_1.pdf (last accessed date: 15.08.2019)



Рисунок 4 – Бренд-код УрФУ, разработанный агентством Brandflight

В соответствии с концепцией бренда УрФУ, представленной на рисунке 4, продуктом университета – тем, что университет производит, является уникальное сочетание технологий, продуктов и проектов, направленное на формирование человеческого капитала для устойчивого развития региона, страны и мирового сообщества в целом. УрФУ должен позиционировать себя как крупнейший федеральный университет России, превосходящий другие по охвату возможностей, при этом качественным отличием вуза от конкурентов будет являться то, что он станет интеллектуальным ядром Уральского региона, расположенного в сердце Евразии, а значит, будет связующим звеном между азиатскими и европейскими странами, центром деловой и культурной активности. При этом УрФУ формируется как междисциплинарный вуз, то есть создаваемый бренд призван был подчеркнуть разносторонность и богатство возможностей в будущем развитии университета и его способность влиять на все стороны жизни в регионе. Что касается видения, то в будущем, согласно бренд-концепции, университет видит себя международно признанным образовательным и научным центром и центром генерации глобальных перемен. Иными словами, он будет не только предлагать инновационные научные

идеи и технологии, но и будет формировать поколения выпускников, которые смогут реализовать эти инновации. УрФУ должен стать университетом мирового класса в сердце Евразии, что будет подтверждаться высокими позициями вуза в мировых рейтингах ¹.

Миссия университета базируется на модели GAPT (GAPTUM – Global Advanced Practice-Oriented Transparent University Model – «глобальный, фундаментальный, ориентированный на практическое применение, прозрачный университет»), то есть УрФУ должен стать принципиально новым и современным университетом, ориентированным на глобальный рынок труда, науки, образования и на практическое применение знаний и научных исследований. Модель GAPTUM была призвана разрешить противоречие, изначально заложенное в концепцию создания федеральных университетов, о котором речь шла во второй главе. Прозрачность университета, по замыслу авторов концепции, характеризует его внешние и внутренние коммуникации и соотносится с таким элементом его стиля, как открытость, то есть доступность, честность и готовность к дискуссии. Открытость также ассоциируется с готовностью к сотрудничеству с российскими и международными партнерами и концепцией открытого онлайн-образования.

Элементы стиля соотносятся с ценностями, составляющими ядро бренда УрФУ. Например, такая характеристика, как «независимый», в свою очередь соотносится с ценностью «академические свободы»: несмотря на то что УрФУ является государственным учреждением, он играет роль независимого эксперта в общественной жизни, что обеспечивает его авторитет в обществе и доверие к нему со стороны стейкхолдеров. Ценность «фундаментальность», то есть глубина и всесторонность исследований, уравнивается «ориентацией на практические результаты», что позволяет университету устанавливать взаимовыгодные отношения с добывающими и производственными компаниями, включающие подготовку квалифицированных кадров и совместные научно-исследовательские проекты.

¹ Koksharov V. UrFU roadmap highlights. Ural Federal University - axis of change [Electronic resource]. 2014. URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F516583643/02_UrFU_Roadmap_part_1.pdf (last accessed date: 15.08.2019)

В контексте теории 4D брендинга, разработанной Т. Гэдом, каждый бренд рассматривается в четырех аспектах, которые вместе составляют схему мыслительного поля бренда. Рассмотрим теперь это поле и четыре его измерения: функциональное, социальное, ментальное и духовное (рисунок 5).



Рисунок 5 – Мыслительное поле бренда УрФУ, разработанное агентством Brandflight

Функциональное измерение обращено к свойствам и качеству продукта или услуги, которые стейкхолдеры ассоциируют с тем или иным брендом, причем разные ключевые группы могут придавать значение различным характеристикам. Функциональными особенностями университета являются его размер, регион расположения и его роль в регионе, наличие набора уникальных возможностей для развития человеческого капитала. Духовное измерение соотносится с «третьей миссией» университетов и, через продвижение модели GARTUM, соотносится с ролью УрФУ в региональном и национальном развитии. Социальное измерение бренда УрФУ говорит о том, что он стремится объединить вокруг себя людей, заинтересованных в устойчивом развитии, тех, кто ценит творчество, кто стремится найти единомышленников, кем движет жажда познания, а объединяет их ответственность за грядущие поколения, то есть стремление сохранить для будущих поколений то, что они считают наиболее ценным. И, наконец, ментальное измерение бренда УрФУ ассоциируется прежде всего с успешностью, самореализацией и независимостью личности.

Рассмотренная выше концепция бренда должна была найти выражение в символике. По словам директора центра позиционирования и бренд-технологий вуза Анны Красновой, стоявшей у истоков создания бренда УрФУ, для того чтобы создать логотип университета, креативная команда из РА «Восход» проанализировала более ста известных логотипов российских и зарубежных вузов. Чтобы создать максимально современный и оригинальный образ, который бы отличался лаконичностью, простотой, обеспечивал быструю айдентику, узнаваемость, индивидуальность и в то же время был достаточно выразительным, решили отказаться от наиболее распространенных образов, например, монументальных колонн, раскрытой книги, дерева, земного шара или рук. Кроме того, поскольку УрФУ – молодой вуз, было принято решение отказаться и от геральдических вариантов, которые обычно ассоциируются с долгой историей и устоявшимися традициями. Также рассматривалась идея объединения логотипов УГТУ-УПИ и УрГУ – соединить контуры зданий университетов, чтобы подчеркнуть тот факт, что «молодой» вуз стоит на плечах «родительских» вузов, но от этой идеи авторы в конечном итоге отказались из-за технической сложности исполнения.

В результате было принято решение остановиться на кириллической букве «У», которая имеет множество ассоциативных связей как с названием самого вуза и «родительских» вузов, с названием региона («Урал»), а также с такими словами, как «успешный», «уникальный», «уважаемый», «умный», «увлекательный» и др. В логотипе использовался графический прием – прерванность основной линии буквы, что, по замыслу авторов, позволяло частично решить проблему с восприятием логотипа иностранными аудиториями: кириллическая «У» тем самым может восприниматься и как «J», «Y» и даже «I», вызывая ассоциации с такими словами, как «job», «join», «joy», «junction» и т. д. (рисунок 6).



Рисунок 6 – Логотип университета на русском и английском языке

По оценке университетских специалистов, именно такая намеренная недосказанность, открытость интерпретации является преимуществом, поскольку «для носителя любого языка, знак будет подсказывать свой ассоциативный ряд, связанный с брендом Уральского университета»¹. Отметим, что создатели логотипа, очевидно, имели в виду прежде всего языки, которые пользуются латиницей, а точнее, англоязычные страны (поскольку все приведенные примеры взяты из английского языка), а не иероглифическим письмом, как, например, Китай. Кроме того, предполагалось, что пробел, который образуется при разрыве основной буквы, может использоваться для размещения дополнительных элементов (названий институтов, конференций, школ и проч.), что удачно обеспечивает единую архитектуру бренда.

Что касается цветовой схемы, то, по замыслу авторов, «готовность к переменам и объединению, открытость и дружелюбность, многогранность подчеркиваются цветовой моделью знака с использованием теплых, ярких, позитивных тонов и градиента»² (рисунок 7). Цвет увеличивает узнаваемость бренда, помогая транслировать аудитории желаемый образ.

¹ Руководство по использованию фирменного стиля [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/brand/brendbuk_URFU.pdf (дата обращения: 15.08.2019).

² Руководство по использованию фирменного стиля [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/brand/brendbuk_URFU.pdf (дата обращения: 15.08.2019).



Рисунок 7 – Варианты знаков университета для мероприятий

Существует целый ряд исследований, доказывающих, что цветовая гамма, наряду с другими эстетическими стимулами (например, формой логотипа), влияет на восприятие бренда, поскольку цвета ассоциируются с теми или иными качествами, которые составляют, пользуясь терминологией Дэвида Аакера, индивидуальность или личность бренда: искренностью (sincerity), компетентностью (competence), утонченностью (sophistication), эмоциональной яркостью (excitement), силой, стойкостью (ruggedness)¹. В частности, теплые цвета, выбранные для логотипа УрФУ, или цвета длинной волны, увеличивают степень возбуждения и соотносятся с параметром «эмоциональная яркость»: красный – в наибольшей степени, желтый – в меньшей². Красный ассоциируется с возбуждением, активностью, силой и актуальностью, а желтый – с бодростью, оптимизмом, открытостью, экстраверсией и дружелюбием³. Такой выбор цветов наилучшим образом коррелирует с одним из слоганов, который в настоящее время используется УрФУ: «Яркий университет для яркого тебя» (о слоганах речь более подробно пойдет ниже). Отметим, что со стороны некоторых представителей академического сообщества УрФУ была высказана критика в отношении выбранных фирменных цветов, например, некоторые сотрудники считали, что для официального сайта университета следовало выбрать более «строгую» цветовую гамму, ограничившись, например, синим и черным цветом.

Из нескольких вариантов логотипа окончательный был выбран с помощью рейтингового голосования, которое проводилось в различных референтных группах. В

¹ Labreque L., Milne G. Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. 2011. № 40. P. 711–727. P. 712.

² Ibid. P. 715.

³ Ibid.

сессиях, посвященных бренду УрФУ, принимало участие более 200 человек – преподавателей, сотрудников, студентов и аспирантов вуза.

Вокруг логотипа была сформирована визуальная оболочка, которая включала и другие составляющие фирменного стиля бренда, а именно: фирменные цвета, плашки и дополнительные графические знаки, призванные обеспечить бренду узнаваемость. Были выбраны «динамические» плашки в форме параллелограмма, основное цветовое сочетание которых составили красный, синий и зеленый цвета (рисунок 8). Как было сказано выше, в рамках психологии цвета, красный, как правило, ассоциируется с эмоциональным возбуждением, активностью и силой. Синий цвет в свою очередь часто связывается с компетентностью, интеллектом, коммуникацией, логикой и эффективностью (на иллюстрации ниже этот цвет выступает в логической связке со словом «знания»)¹. Зеленый цвет обычно ассоциируется с природой, поэтому его также связывают с чувством безопасности и устойчивости (на соседней картинке зеленый цвет используется в качестве фона для слова «жизнь»)².

Кроме этого, для каждого института была выбрана своя цветовая гамма: институт естественных наук и математики – зелено-синий, институт фундаментального образования – сине-голубой, химико-технологический институт – желто-зеленый (рисунок 9).

¹ Labreque L., Milne G. Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. 2011. № 40. P. 711–727.

² Ibid. P. 716.

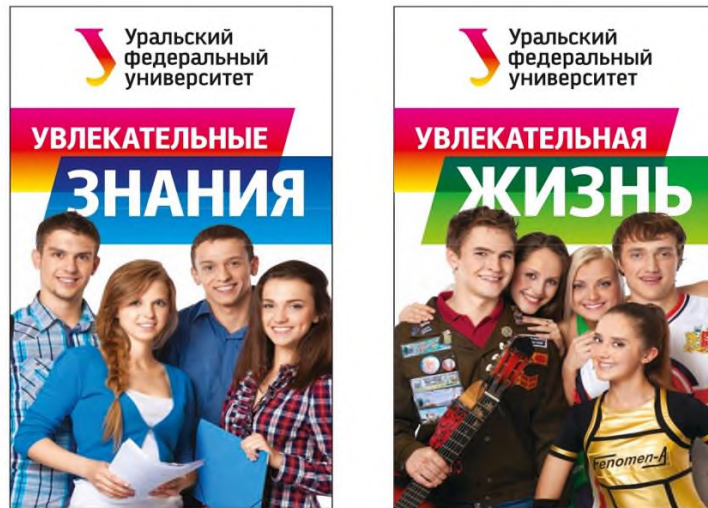


Рисунок 8 – Пример использования плашек и логотипа для создания фирменного стиля УрФУ



Рисунок 9 – Пример логотипа института УрФУ (химико-технологический институт)

Помимо логотипа, атрибутами бренда могут являться постоянный слоган или девиз, персонаж-талисман (маскот) и гимн. Например, у Сибирского федерального университета есть официальный девиз, который указан на главной странице сайта: «Управляй своим будущим», а также маскот – белка, выбранный с помощью студенческого голосования¹. У Северного (Арктического) федерального университета есть официальный гимн. У УрФУ официального гимна нет, в качестве такового на мероприятиях используется гимн «Гаудеамус», однако у отдельных подразделений вуза есть свои неформальные гимны и символы: например, гимн исторического факультета – «Орел шестого легиона», а у Специализированного учебно-научного

¹ Общая информация [Электронный ресурс] // Сибирский федеральный университет. URL: <http://about.sfu-kras.ru/general> (дата обращения: 15.08.2019).

центра (лицей при университете) УрФУ есть свой маскот (улитка), включенный в фирменный знак.

В настоящий момент постоянного девиза у Уральского федерального университета нет, однако в презентационном видео УрФУ «Университет сегодня» присутствует целый ряд слоганов, обращенных к различным аудиториям¹: «УрФУ – открытый миру университет» – апеллирует к ориентированным на международную мобильность абитуриентам, студентам, преподавателям, партнерским организациям, «УрФУ – в лиге лучших университетов» – для всех ключевых групп, но в особенности для тех, кто следит за продвижением вузов в различных рейтингах, «Яркий университет для яркого тебя» – апеллирует к молодежной аудитории – абитуриентам и студентам, «Умный город в городе» – позволяет позиционировать университет по отношению к региону расположения и тем самым указать на роль масштабного интеллектуального центра региона. Им соответствуют слоганы в английском варианте этого же видео: «UrFU is an international university», «UrFU is a university for talented youth», «UrFU is a bright university», «UrFU is a smart city in the city», «UrFU is in the league of the best universities». Поскольку слоганы призваны усиливать ключевое сообщение бренда, для наибольшей эффективности они должны использоваться систематически и последовательно на всех платформах. В идеале слоган или девиз университета должен быть обращен ко всем основным аудиториям для того, чтобы усилить их вовлеченность и повысить мотивацию.

Символика и концепция бренда УрФУ были представлены широкой публике в начале 2011 г. По словам Раисы Иваницкой (на тот момент проректора по информационной политике университета), в отличие от руководства вуза, которое полностью одобрило предложения разработчиков бренда, реакция внутренних аудиторий вуза была неоднозначной. Помимо различий в эстетических предпочтениях представителей академического сообщества, также высказывались соображения, что одной из важнейших стратегических задач вуза является интернационализация,

¹ Университет сегодня [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. URL: <https://urfu.ru/ru/about/today> (дата обращения: 15.08.2019).

привлечение иностранных студентов и преподавателей, в то время как использование кириллицы в логотипе может не вызывать желаемых ассоциаций у этих аудиторий. Кроме того, разрыв в написании буквы «У» делает всю композицию неустойчивой. Для некоторых также осталось неясно, как именно логотип соотносится с предложенным девизом («Ось перемен»): «ни визуальной, ни смысловой связи не просматривается»¹. Дискуссии о бренде университета естественным образом обнажили и более глубинные проблемы, в том числе разницу в корпоративных культурах «родительских» вузов, недоверие между основной массой преподавателей и администрацией «молодого» вуза (на это, в частности, указывал Евгений Князев как на общую проблему федеральных университетов, которые создавались через слияние, инициированное сверху), напряженность, существовавшую и ранее между отдельными подразделениями университета. Недоверие коллектива выражалось в том, что декларируемые корпоративные ценности воспринимались либо как формальность, «красивые слова», либо как новые навязываемые правила. Сотрудникам было непонятно, как этим правилам нужно будет соответствовать и какие для них лично последствия эти новые правила будут иметь. Во многом именно активное и пассивное сопротивление сотрудников основному посланию бренда, которое включало в себя необходимость осознания перемен и готовность к ним, стало причиной того, что тщательно выстроенная профессионалами многоэлементная концепция бренда УрФУ не была реализована в полном объеме. Нежелательным побочным эффектом внутрикорпоративных дискуссий о новой идентичности федерального вуза, его бренде и символике стало то, что они перелились в соцсети и прессу.

Отдельным поводом для критики стало отсутствие необходимой степени прозрачности при выборе логотипа и недостаточная информированность ключевых внутренних и внешних аудиторий, прежде всего студентов и преподавателей, в результате чего до многих информация о том, что они могут принять участие в голосовании, просто не дошла. Логотип выбирался в различных референтных группах,

¹ Упорова А. «У» для УрФУ [Электронный ресурс] // УралБизнесКонсалтинг. 2011. URL: <http://urbc.ru/print:page,1,271476-u-dlya-urfu.html> (дата обращения: 15.08.2019).

утверждался оргкомитетом, состоявшим из представителей администрации и руководства университета, разработчиков, затем Ученым советом УрФУ, а не общеуниверситетским голосованием, что также вызвало недовольство, поскольку противоречило постулируемым в концепции бренда открытости и прозрачности. Тем не менее отобранный логотип был признан достаточно заметным и узнаваемым и был утвержден ученым советом университета.

По словам эксперта Евгения Красикова, «в ходе обсуждения концепции бренда не было учтено мнение как выпускников вуза, так и его студентов «...» такие вещи, как ребрендинг, проводятся с серьезной подготовкой в виде опросов, тестирования на потребителях»¹. С его мнением согласен другой эксперт, Евгений Потапов, который указывает на то, что опросы проводились «для галочки» и не учитывалась «идеологическая, гуманитарная, пассионарная составляющая» высшего образования². На недостаточность коммуникации при создании концепции бренда также указывают протесты выпускников «родительских» вузов – УрГУ и УПИ, – которые выражали возмущение тем фактом, что логотип нового вуза никак не отражает факт слияния двух вузов со значительной историей и требовали от администрации соцсети «ВКонтакте», которая внесла изменение в список вузов, вернуть им возможность указывать в графе «Образование» старые вузы вместо УрФУ³.

В целом следует отметить, что, в ходе разработки и принятия концепции бренда Уральского федерального университета, для ключевых аудиторий (сотрудники, многие руководители, студенты университета) бренд представлялся неким конечным продуктом, разработанным внешним агентством, который эти группы должны были принять в его данности. Это, конечно, натолкнулось на внутреннее сопротивление в среде основной массы сотрудников, наложившееся на уже имевшееся недовольство самим фактом объединения «родительских» вузов. Непонимание сотрудниками того, что бренд – это динамическая реальность, которая существует только в процессе коммуникации, и что он не может быть просто навязан и принят или не

¹ Бренд УрФУ: отторжение растет [Электронный ресурс] // УралБизнесКонсалтинг. 2011. URL: <http://urbc.ru/1067983355-brend-urfu-ottorzhenie-rastet.html> (дата обращения: 15.08.2019).

² Там же.

³ Там же.

принят, но осваивается (и оживает) в ходе многочисленных коммуникативных процессов как внутри, так и вне университетской среды, вызвало критику бренд-кода, предложенного его профессиональными разработчиками. Стоит отметить, что было и позитивное восприятие изменений, особенно среди тех сотрудников, которые регулярно взаимодействовали с передовыми зарубежными университетами. Отчасти процесс выбора логотипа стал клапаном для выпуска пара. Руководство университета отказалось от форсирования внедрения разработанной концепции бренда и ограничилось официальным закреплением тех элементов, которые не вызвали столь сильного сопротивления (логотип, айдентика) и были поддержаны представителями коллектива. Можно утверждать, что это было правильным решением, поскольку за несколько лет страсти утихли, сложился образ крупного федерального вуза на Урале, который успешно продвигается в международных рейтингах, развивается и становится международным центром образования и науки, хотя и не осознает себя через образ «оси перемен» в Евразии. Уже сложились и собственные традиционные брендовые мероприятия («День первый в Уральском федеральном», выпускной УрФУ, «Тест-драйв в Уральском федеральном», «Пик IT»), которые узнаваемы не только в регионе, но и за его пределами. Со сменой поколений студентов образы «родительских» вузов постепенно стираются и УрФУ обретает собственное лицо, которое связано с набором символов, охотно признаваемых и даже раскупаемых в виде «мерча» студентами, преподавателями, гостями университета и туристами в регионе.

Отдельным процессом стало создание айдентики для институтов УрФУ и других крупных структурных подразделений университета на основе утвержденного брендбука. Особой задачей для центра позиционирования и бренд-технологий стала трансляция фирменного стиля во внутренние и внешние коммуникации, визуальное оформление каналов коммуникации, различных носителей, мероприятий.

3.1.2 Миссия и стратегические цели университета

Помимо айдентики, важным способом коммуникации бренда университета является миссия и другие программные документы, которые выкладываются в общий доступ на официальном сайте. Миссия университета отвечает на вопрос о смысле

его существования, формулирует его *raison d'être*, тот фундамент, на основе которого университет выстраивает общее видение и стратегию своего дальнейшего развития¹. Варвара Алтунина определяет миссию университета как «ясно сформулированное, побуждающее к действию, емкое изложение перспективного видения образа вуза, принципов и способов продвижения к этому идеалу»². Эффективная, четко и грамотно сформулированная миссия позволяет университету транслировать ключевым внешним и внутренним аудиториям свои ценности и приоритеты, особенности своей корпоративной культуры и обозначает те ключевые компетенции, которые позволят ему исполнить свое предназначение³.

Как правило, помимо образовательной и научной деятельности, современные университеты в своих миссиях утверждают цели и в области «третьей миссии» — включенности вуза в решение значимых социальных проблем⁴. Насколько нам известно, комплексных сравнительных исследований миссии российских федеральных университетов не проводилось, однако есть ряд статей, которые обращаются к изучению ценностей, формулированию целей и принципов развития в миссиях российских и зарубежных университетов⁵. Больше внимания уделяется не столько программным документам и конкретным формулировкам миссии, сколько философии университета, а точнее, идее университета в ее исторической трансформации, и обсуждаются перспективы и проблемы развития университетов в третьем тысячелетии⁶. Хотя можно было бы предположить, что острая полемика вокруг идеи университета и его целей и функций в будущем могла бы существенным образом

¹ Camelia G., Marius P. Mission statements in higher education: context analysis and research propositions // *Annals of University of Oradea. Economic Science Series*. 2013. Vol. 22 (2). P.653–663.

² Алтунина В. В. Формирование миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза // *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 4. С. 146.

³ Camelia G., Marius P. Mission statements in higher education: context analysis and research propositions // *Annals of University of Oradea. Economic Science Series*. 2013. Vol. 22 (2). P. 653–663.

⁴ Балмасова Т. А. «Третья миссия» университета новый вектор развития? // *Высшее образование в России*. 2016. № 8–9. С. 48–55.

⁵ Ольшанникова Н. А. Контент-анализ миссий современных университетов // *Идеи и идеалы*. 2018. № 2 (36). С. 100–112.

⁶ См., например: Ясперс К. *Идея университета*. Минск : БГУ, 2006 ; Ридингс Б. *Университет в руинах*. М. : НИУ ВШЭ, 2010 ; Кислов А. Г., Шмурыгина О. В. *Идея университета: ретроспектива, версии и перспективы* // *Образование и наука*. 2012. Т. 1, № 8. С. 96–121 ; тематический номер «Превосходство университета». *Философско-литературный журнал «Логос»*. 2013. № 1 (91).

оказать влияние на формулирование миссий конкретных вузов, этого часто не происходит. Во многих случаях «по мнению С. Коллини, смысл большинства миссий можно свести к фразе “Мы стремимся достигнуть каких угодно общих целей, которые в настоящий момент одобряются”»¹.

Более того, несмотря на то что миссия как важная часть бренда университета должна содержать ключевые ценности данного вуза и подчеркивать его уникальность и своеобразие в образовательном и научном глобальном пространстве, тем самым определяя индивидуальную стратегию развития, в миссиях зачастую используются крайне расплывчатые формулировки общего характера, в результате чего принципиальные различия между университетами не так просто обнаружить в этих публичных заявлениях². Можно предположить, что миссии во многих случаях сегодня рассматриваются как ценностные заявления, необходимые скорее для выполнения ритуальной или легитимирующей функции. По мнению Кристофера Морфью и Мэтью Харли, зачастую миссии не «стратегическое выражение индивидуальности учебного заведения», а способ продемонстрировать, что данный университет знает «правила игры» и готов по ним играть³. Причину того, что миссия университета перестает выполнять свою «конституционную» функцию и превращается в «декоративный» элемент, Варвара Алтунина также видит в нарушениях коммуникации внутри вуза. Так, в некоторых случаях миссия не выражает «самоидентификацию вузовской организации ее членами», иными словами, не происходит принятия тех ценностей, которые миссия постулирует⁴. В этом контексте стоит отметить, что даже для российских исследователей университетов представляется самоочевидным вертикальный характер внутренних коммуникаций: функции разработки бренда, создания символики и формулирования миссии осуществляются

¹ Цит. по: Ольшанникова Н. А. Идея развития российского университета // Идеи и идеалы. 2017. № 4 (34). С. 101.

² Morphew C. C., Hartley M. Mission statements: a thematic analysis of rhetoric across international type // The Journal of Higher Education. 2006. Vol. 77. № 3. P. 456–471.

³ Ibid. P. 458.

⁴ Алтунина В. В. Формирование миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза // Теория и практика общественного развития. 2011. № 4. С. 146.

руководством и затем «интериоризуются» профессорско-преподавательским составом, студентами и другими ключевыми группами. Модель двусторонней симметричной коммуникации, которая рассматривалась в главе 2, остается пока только теоретической конструкцией, применимость и даже желательность которой в российской академической среде подвергается сомнению.

Однако при внимательном анализе формулировок все же можно обнаружить заметные отличия в том, как каждый конкретный вуз представляет себя в публично декларируемой миссии. Нам кажется более проработанной и подходящей для данной работы (диссертации) методология исследования бельгийских вузов, в ходе проведения которого было выявлено семь кластеров ценностей, которые вузы постулировали в своих миссиях:

- превосходство (лидерство, эффективность, престиж);
- доступность (равные возможности, уважение, плюрализм);
- «третья миссия университета» (трансфер технологий, социальная ответственность, прикладные исследования);
- академическая ориентация (фундаментальные исследования, академическая свобода, развитие науки);
- сотрудничество (коллаборации, партнерство, сетевое взаимодействие, мультидисциплинарность);
- международная ориентация (интернационализация, мобильность, граждане мира);
- оценка (обеспечение качества, контроль над качеством, регулирование, отчетность)¹.

Также многие западные университеты подчеркивают в миссиях свою приверженность таким ценностям, как разнообразие и инклюзивность.

¹ Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions // *Competition in Higher Education Branding and Marketing* / ed. A. Papadimitriou. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2018. P. 63–79.

Миссия Уральского федерального университета, как и миссии других федеральных вузов, подчеркивают включенность обновления вуза в региональное развитие: «повышение конкурентоспособности и обеспечение реиндустриализации, формирования человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированного обновления традиционных и развития постиндустриальных отраслей экономики Уральского федерального округа»¹ (полный текст миссии см. в приложении А). Эта миссия определяет стратегическую цель – университет призван стать ядром для формирования на Урале научно-образовательного и инновационного центра, что обеспечит лидерство университета в области естественных, гуманитарных и технических наук. По классификации ценностей университетов, предложенной бельгийскими исследователями, вклад в региональное развитие можно отнести к кластеру «третья миссия университета» и к кластеру «превосходство» (рисунок 10). В миссии речь идет о достижении превосходства на мировом образовательном рынке: в частности, для университета устанавливается цель войти в число ведущих мировых образовательных и интеллектуальных центров. Упор, очевидно, делается на научные исследования, а не на образовательную деятельность, причем приоритетными видятся исследования в технической сфере (гуманитарные и естественные науки упоминаются лишь однажды), что соотносится с хозяйственно-экономическим профилем Уральского региона. Таким образом, кажется вполне правдоподобным предположение Кристофера Морфью и Мэтью Харли, что в данном случае с помощью своей миссии, которая обращена прежде всего к таким аудиториям, как органы власти (региональные и национальные) и деловое сообщество, Уральский федеральный университет демонстрирует свое намерение «играть по правилам», заданным для всех федеральных вузов. В этом плане весьма показательным является тот факт, что миссия университета не обращена напрямую к другим ключевым аудиториям – абитуриентам и студентам, преподавателям и ученым (в лучшем случае они здесь упоминаются в качестве человеческого капитала, необходимого для

¹ Миссия [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/mission/> (дата обращения: 15.08.2019).

развития страны и региона). Таким образом, миссия УрФУ представляет собой значительный контраст, например, с миссиями крупных американских университетов, которые делают акцент на индивидуальных карьерных траекториях и возможностях социальной мобильности для своих выпускников¹. Следуя логике Дэвида Лабари, который разграничивает три основные цели учреждений высшего образования – социальную эффективность, демократическое равенство и социальную мобильность, – безусловным приоритетом Уральского федерального университета является социальная эффективность (social efficiency), то есть обеспечение социума, российской экономики квалифицированными рабочими кадрами. В рамках этого подхода образование рассматривается прежде всего как «общественное благо, созданное для того, чтобы подготовить специалистов, которые должны заполнить структурно необходимые позиции на рынке»².



Рисунок 10 – Ценностные кластеры в миссии УрФУ

¹ Saichaie K., Morphey C. C. What college and university websites reveal about the purposes of higher education // The Journal of Higher Education. 2014. Vol. 85, № 4. P. 499–530 ; Morphey C. C., Hartley M. Mission statements: a thematic analysis of rhetoric across international type // The Journal of Higher Education. 2006. Vol. 77, № 3. P. 456–471.

² Labaree D. Public goods, private goods: the American struggle over education goals // American Educational Research Journal. 1997. Vol. 34, № 1. P. 42.

Таким образом очевидно, что нынешняя миссия УрФУ, обещающая продвижение в мировых рейтингах и обеспечение реиндустриализации региона, адресована тем стейкхолдерам, с чьими целями УрФУ связывает свою собственную деятельность, – федеральному и региональному правительству, и тем, кто является держателями ресурсов, на которые университет рассчитывает, – федеральных и региональных бюджетов и фондов. Миссия сформулирована в парадигме индустриальной модерности, то есть вуз видит подготовку кадров для экономики региона своей основной задачей, при этом акцент делается на технических инновациях и прикладных проектах. Ценности самореализации и развития творческого потенциала личности, ценности развития науки и фундаментального знания, ценности равного доступа к образованию и последующей карьере (демократическое равенство и социальная мобильность), ценности академического образа жизни и принадлежность к студенческому сообществу как уникальный жизненный опыт, ценности открытости миру и горизонтальной мобильности, ценности качества образования и уникальности образовательного продукта остаются вне поля зрения в данной формулировке. Здесь следует отметить, что такая формулировка не является сама по себе недостаточной, поскольку она создана в определенном контексте и с конкретными задачами. Необходимо учитывать, что и для большинства преподавателей, и для существенной части внешней аудитории такое самопредставление университета как центра подготовки кадров для региональной экономики с намерением войти в международные рейтинги воспринимается вполне положительно и выглядит достаточно привычно в сравнении с другими ценностями высшего образования, которые для российской среды – как правительственной и бизнес-элиты, так и для широких масс – остаются достаточно далекими. «Третья миссия» оказывается понятным легитимирующим дискурсом для основных стейкхолдеров¹.

¹ Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Высшее образование как фактор сохранения городов в Уральском макрорегионе // Экономика региона. 2018. № 14 (3). С. 914–926.

3.2 Коммуникации Уральского федерального университета в работе медиацентра как «хранителя бренда»

3.2.1 Институционализация контроля за коммуникациями в университете

При анализе медиакоммуникаций современного университета Анна Гуреева выделяет три медиакоммуникационных потока вуза: научный, институциональный и персонализированный¹. Она также отмечает, что «в идеале научный и институциональный блоки должны быть примерно равновесными по объему» и должны перемежаться персонализированной информацией. Однако российские вузы, как правило, фокусируются на институциональных коммуникациях и мало внимания уделяют содержательным, научным коммуникациям². Поддержание нужного соотношения и общее регулирование коммуникационных потоков является основной задачей медиа-, пресс-центра или PR-службы университета. Коммуникация с большинством стейкхолдеров университета, а также содействие разным подразделениям и сотрудникам университета во взаимодействии со СМИ входят в компетенцию проректора по информационной политике УрФУ, в прямом подчинении которого, помимо издательско-полиграфического центра, музейно-выставочного комплекса, центра позиционирования и бренд-технологий, центра развития партнерских отношений, находится медиацентр.

В УрФУ 29 сентября 2010 г. была создана новая структура – медиацентр, который на сегодня включает в себя пресс-службу, пресс-центр, smm-редакцию, редакцию портала, отдел корпоративных СМИ и университетское телевидение. На начало 2019 г. в медиацентре работало 20 штатных сотрудников и планируется небольшое расширение штата в связи с развитием направления научных коммуникаций. К медиацентру примыкает совет студенческих СМИ, в состав которого входят объединенная студенческая редакция, редакции студенческих газет консолидируются ресурсы

¹ Гуреева А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг.: дис. ... канд. филол. наук : 10.01.10. М., 2017. С. 63.

² Там же.

ов, модераторы групп в социальных сетях, стажеры университетского телевидения. Таким образом, работа медицентра включает в себя целый спектр различных направлений, и ниже мы рассмотрим наиболее значительные из них, а именно: создание контента для официального сайта университета с учетом интересов различных аудиторий, работа в соцсетях, которую ведет smm-редакция, организация и информационное сопровождение масштабных событий (работа по проведению event-мероприятий), фасилитация внутренних коммуникаций и взаимодействие со средствами массовой информации.

Перед медицентром изначально стояли как минимум две крупные информационные задачи. Первая заключалась в том, чтобы за максимально короткое время увеличить количество упоминаний в СМИ и тем самым создать необходимый уровень узнаваемости нового вуза. Вторая задача была связана с необходимостью дополнять количество качеством, поскольку, как уже упоминалось ранее, медийный образ вуза должен соответствовать неким ожиданиям аудитории и ее представлениям о научной и образовательной деятельности. От федеральных университетов прежде всего ожидали модернизации образования и науки, инновационной активности и интернационализации. Кроме того, было необходимо продемонстрировать, какими конкурентными преимуществами новый вуз отличается от «родительских» университетов и других, прежде всего региональных, вузов, а также от научно-исследовательских университетов (НИУ), которые уже действовали на тот момент.

Эффективность медиаслужбы может оцениваться разными способами и на разных уровнях. Например, задача smm-редакции – увеличивать количество подписчиков официальных пабликов и количество показов сообщений об университете. Каждый год smm-специалисты получают задачу увеличить количество подписчиков до определенного количества и обеспечить объем охвата аудитории не ниже нужного порога. Процент прироста (падения) замеряется как минимум один раз в неделю. В медицентре УрФУ применяется следующая система индикаторов: главным, который показывает эффективность Public Relations вуза и в конечном итоге влияет на узнаваемость его бренда, считается количество публикаций, выходящих

в СМИ в единицу времени (например, в неделю или в месяц), так называемое медийное присутствие (*media presence*). Для того чтобы получить более полную картину, совмещаются количественные и качественные методы оценки. Например, то или иное событие или тема может иметь высокое количество публикаций, при этом уровень его заметности будет низким, так как упоминания были фоновыми и приходились в основном на специализированные или локальные СМИ, или же, наоборот, одна публикация, размещенная в центральном и(или) высокорейтинговом авторитетном издании, может дать высокий уровень заметности. Таким образом, помимо общего количества публикаций в различных СМИ с упоминанием вуза, учитывается индекс заметности публикаций, а также количество негативных сообщений.

Первый индикатор – *общее количество публикаций* – показывает общую активность вуза в информационном поле, при этом публикации в СМИ могут инициироваться как самой организацией (вузом), так и журналистами. Например, в 2018 г. общее число публикаций в СМИ об УрФУ составило 34 651, что говорит о незначительном снижении этого показателя по сравнению с 2017 г., когда общее количество публикаций было 35 178.

Второй индикатор – *количество негативных публикаций* – показывает, насколько эффективно пиарщикам удалось нейтрализовать всплеск негативной информации или скорректировать поток негатива. Эффективность антикризисного PR зависит от того, насколько оперативно реагирует медиацентр, который, во-первых, может постараться удержать негативную информацию в пределах университета и не дать ей попасть в СМИ, а во-вторых, если это все же произошло, добиться отмены публикации. Если нейтрализовать негативную информацию на начальном этапе не удалось, университет может предложить СМИ свою версию происходящего. Причинами негативных публикаций в СМИ могут являться форс-мажорные события (пожары, коммунальные аварии и т. д.) с участием сотрудников или студентов вуза; события или процессы, которые являются следствием ошибочных решений или действий руководства вуза или халатного поведения сотрудников. Также негативные публикации могут инициироваться самими СМИ, например,

если журналисты получают жалобы на происходящее в вузе или же сами находят «проблемные» темы, связанные с вузом, которые, по их мнению, требуют огласки. Еще одним видом кризиса может быть кризис косвенных действий, то есть кризисы, «которые возникают из-за непрямого воздействия кого-либо или чего-либо»¹ (этот вариант мы рассмотрим далее на примере кейса Мединского). Так или иначе, основная мотивация представителей медиа, реагирующих на кризис, — это обычное стремление повысить рейтинг своего издания, реализовать социальную и контролирующую функции СМИ. Другие причины также возможны, и они зачастую имеют сомнительный этический характер: например, политический или коммерческий заказ, либо личная неприязнь пишущего, выпускающего редактора, руководителя СМИ к организации или же конкретному ее сотруднику.

Третий индикатор – *индекс заметности (индекс Spi)*, который показывает качественные характеристики присутствия в медиаполе с учетом влияния СМИ, роли университета в публикации (главная или второстепенная), наличия фото- или иного визуального материала в новости, общая тональность новости и др. Данный индекс отражает, насколько университет был замечен в общем объеме публикаций в медиа за конкретный период. Его рассчитывают различные мониторинговые системы, которые сегодня существуют в России, – база данных Integrum, автоматическая система мониторинга и анализа СМИ и социальных сетей «Медialogия», система анализа медиасреды «СКАН», созданная агентством «Интерфакс», и ряд других. Отметим, что значение индекса обретает смысл только при сравнении его, например, с индексом других организаций или когда мы рассматриваем его динамику в определенный временной промежуток.

На значение индекса влияют количество публикаций, их характер, статус СМИ и упоминаемых в материалах экспертов и героев, расположение материалов в ленте, на полосах, в сетке вещания и т. д. Например, для УрФУ в 2018 г. в топ-5 по индексу заметности вышли такие информационные поводы, как исследования осколков метеоритов, которые ученые привезли из пустыни Гоби; участие УрФУ в

¹ Горкина М. Б., Мамонтов А. А., Манн И. Б. PR на 100 %: Как стать хорошим менеджером по PR. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 89.

эстафете огня зимней Универсиады 2019; посещение университета министром науки и высшего образования РФ Михаилом Котюковым (полный список информационных поводов за 2018 г. смотри в приложении Б).

3.2.2 Официальный сайт университета

Как мы говорили в главе 2, официальный сайт университета является важнейшим каналом коммуникации с основными аудиториями, как внешними, так и внутренними. Сложность заключается в том, что для каждой аудитории требуется своя стратегия взаимодействия, что должно быть отражено и в организации сайта. Главная страница дает первое впечатление, а значит, может повлиять на восприятие посетителем бренда университета и дальнейшие взаимоотношения с ним. Кроме того, главная страница сайта заслуживает внимания еще и потому, что отражает иерархию приоритетов вуза как в отношении целевых аудиторий, так и в отношении направлений его деятельности.

Рассмотрим структуру главной страницы сайта УрФУ (urfu.ru) подробнее (см. скриншот главной страницы сайта в приложении В). В самой верхней части страницы располагаются следующие разделы: «Студентам», «Абитуриентам», «Школьникам», «Сотрудникам», – слева – «Выпускникам», «Партнерам», «Работодателям» и справа – «СМИ». Посередине располагается вкладка «Быстрый тур», в которой также есть разделы «Студентам», «Абитуриентам», «Школам», «Сотрудникам», «Быстрый тур», «Выпускникам», «Партнерам», «Работодателям», «СМИ». Некоторые разделы подменю дублируются для различных аудиторий, например, «Магистратура» есть в меню «Абитуриенты» и «Выпускники». Чуть ниже меню, слева, размещен логотип университета рядом с логотипом программы «5-100». Таким образом, бренд университета эксплицитно связывается с его участием в этой государственной программе. Справа от меню находятся кнопки для переключения между различными языками: русским, английским, испанским и китайским, переключение на версию сайта для слабовидящих, – а также ярко-розовая кнопка личного кабинета (личные кабинеты с авторизованным доступом предлагаются трем целевым аудиториям – студентам, сотрудникам и абитуриентам, и, как показывает

практика, именно личный кабинет является одним из самых востребованных разделов портала среди студентов и преподавателей). Центральная часть главной страницы сайта традиционно посвящена происходящему в университете – текущим и будущим мероприятиям (например, приемной кампании) и новостной ленте. Чуть ниже (для этого посетителю необходимо немного прокрутить страницу вниз) находится раздел «Университет – это мы», в котором выделены три основные части – для абитуриентов («Поступление»), для студентов («Образование») и для выпускников бакалавриата, планирующих поступление в магистратуру («ФИЭБ»). Заголовков этого раздела обращен к абитуриентам и представляет информацию о поступлении и об образовании в УрФУ, удачно обыгрывая двусмысленность «университет – это наши образовательные программы» и «если вы хотите учиться в университете, то это к нам».

Чуть ниже располагаются еще четыре вкладки, подсвеченные разными цветами: «Сведения об образовательной организации» с логотипом Министерства науки и образования РФ, «Комплексная безопасность университета», «Научно-популярные проекты» и «Коротко о нас (УрФУ в цифрах)». Первые две вкладки, в частности «Сведения об образовательной организации», будучи обязательной согласно требованиям Министерства науки и высшего образования, очевидно адресованы органам власти как еще одной ключевой аудитории вуза, а две других – более широкой внешней аудитории (местному, региональному и общенациональному сообществу и СМИ). Ниже находятся еще три кнопки: «Закупки для нужд УрФУ» (для администрации), «Скажи “спасибо” университету» (эндаумент-фонд, в основном для выпускников и спонсоров) и «Твой гид в университете» (для первокурсников). Далее приводится надпись жирным шрифтом «Уральский федеральный университет – вуз-участник проекта “5-100”» с кликабельными иконками-логотипами Министерства, самого проекта, сайта Study in Russia и других университетов-участников проекта. Таким образом, участие в проекте «5-100» не только презентуется на сайте как важный аспект позиционирования бренда университета, но и воспринимается как некая рамка, очерчивающая границы для всего происходящего в вузе. В самом низу страницы указаны телефон контакт-центра и

электронная почта, а также иконки для перехода на аккаунты университета в соцсетях.

Таким образом, основные аудитории, к которым обращена главная страница сайта, – это абитуриенты (и их семьи) и студенты (к ним обращена большая часть информации), при этом ко вторым применяется наиболее дифференцированный подход, так как сайт предлагает отдельно информацию как для первокурсников, так и для выпускников. Также, хоть и более имплицитно, главная страница сайта обращается к органам власти, о чем свидетельствует логотип Министерства, который встречается дважды (он выполняет легитимизирующую функцию), а также как минимум два раздела в центре страницы, что также указывает на важность этой информации. Остальные аудитории (преподаватели, выпускники, работодатели, партнеры и т.д.) на начальной странице занимают менее значимое пространство.

Отдельным вопросом, заслуживающим внимания, является участие университета в рейтингах как отражение его статуса и престижа в национальной системе образования и на мировом академическом рынке. В основном информация, связанная с рейтингами, является приоритетной для целевых аудиторий в органах власти (федеральных главным образом), хотя есть вероятность, что ее значимость будет расти и для других целевых групп (например, абитуриентов и их семей)¹. На главной странице сайта УрФУ подчеркивается участие вуза в программе «5-100», а продвижение вуза в рейтингах всегда становится значимым событием и отражается в новостной ленте (эта информация дублируется также в корпоративной газете и соцсетях). Текущее положение дел отражено в разделе «Об университете» – «Позиции в рейтингах», где приводится подробный обзор данных о положении УрФУ в международных рейтингах (QS World University Ranking, Times Higher Education и др.), международных предметных рейтингах (математика, материаловедение,

¹ Antonova N. L., Purgina E. S., Polyakova I. G. The impact of world university rankings on BRICS students' choices of university (the case of the Ural Federal University) // Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science. 2019. № 49. P. 153–162.

электроинженерия и др.), региональных и национальных рейтингах (Европа и Центральная Азия, страны БРИКС и др.).

Рассмотрим далее англоязычный раздел сайта, адресованный внешним международным аудиториям (смотри скриншот страницы в приложении В). Контент сайта конструируется международным отделом университета, то есть в его создании медиасектор практически не участвует. Следует отметить, что в рейтинге англоязычных сайтов 67 российских университетов (анализировался контент и своевременность заполнения сайтов) за 2019 г. УрФУ занял почетное второе место, уступив только Высшей школе экономики. При этом УрФУ значительно улучшил свои показатели по сравнению с 2018 г., показав прирост в 8 баллов¹. Данное исследование также обозначило ряд общих тенденций, свойственных практически всем вузам-участникам: «наблюдается тенденция роста содержательного наполнения по всем без исключения разделам сайта и среднего значения индекса электронной интернационализации»². При этом у большинства университетов наилучшим образом заполнены такие разделы, как «Об университете» (78,1 %), «Контакты» (73,47 %), «Поступление в университет» (66,21 %), «Новости» (61,67 %), «Социальная жизнь» (60,45 %), «Миссия и стратегические цели» (61,05 %); наибольшие же нарекания вызывают «Библиотека» (32,27 %), «Выпускники университета» (21,84 %) и «Карьера» (15,4 %)³. Кроме того, в докладе сделан вывод о том, что «российские университеты не используют такой традиционно важный ресурс, как выпускники университета, которые являются одним из основных каналов распространения информации об университете, построения позитивной репутации, пополнения эндаумента университета и пр.»⁴.

¹ Тимофеев И., Яркова Д., Карпинская Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов [Электронный ресурс]. № 47. 2019. С. 19. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 15.08.2019).

² Тимофеев И., Яркова Д., Карпинская Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов [Электронный ресурс]. № 47. 2019. С. 26. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 15.08.2019).

³ Там же. С. 25.

⁴ Там же. С. 26.

На англоязычной странице сайта УрФУ вкладок и разделов заметно меньше, чем на основной русскоязычной: в частности, обозначены шесть основных аудиторий – абитуриенты, студенты, выпускники, сотрудники, партнеры и СМИ. Отличительной чертой англоязычной страницы является то, что здесь работает мессенджер, через который пользователь может задать интересующий его вопрос. Рамка участия университета в программе «5-100» сохраняется, равно как и новостная лента, и раздел мероприятий в центральной части страницы. Кроме того, в центре странице есть раздел, напрямую обращенный к иностранным абитуриентам с призывом «Apply now!» («Поступай сейчас!»). Раздел включает обращение ректора, приглашение к абитуриентам «Learn Russian with us!» («Изучай русский с нами!»), а также интервью с международными студентами («UrFU+Russia+You») и выпускниками вуза («UrFUture»). Таким образом, для иностранной аудитории бренд университета связывается с брендом России как места для получения образования, никаких упоминаний города и региона, где расположен университет, на странице нет (аналогичным образом вуз не связывается с городом и регионом и на русскоязычной главной странице). Для того чтобы получить об этом представление, пользователю нужно будет зайти во вкладку «About University», в меню которой, наряду с различной информацией об университете (промооролик, документы, факты и цифры, история, рейтинг, ректор и проч.), содержится раздел «Life in Ekaterinburg». Таким образом, несмотря на заявленную в миссии связь с развитием Уральского региона, через сайт университет демонстрирует свою принадлежность глобальному или национальному пространству; связи между брендом университета и брендом города также не просматривается.

В целом картина англоязычного раздела сайта укладывается в общую тенденцию, обозначенную в вышеупомянутом исследовании электронной интернационализации: наиболее подробная информация размещена в таких разделах, как «Об университете», «Контакты», «Поступление», «Миссия и стратегические цели» и «Новости», – в то время как информация для выпускников довольно скудна, хотя аналогичная ситуация наблюдается и на русскоязычной странице. Вкладка «Библиотека» отсутствует, но информация легко находится через функцию поиска, в

частности, дается ссылка на сайт библиотеки (на русском и английском языках) и на группу во «ВКонтакте» (только на русском).

Сайт УрФУ (urfu.ru) был запущен в 2012 г. и представляет собой сложный по структуре портал с разнообразным и разнородным контентом, который предоставлялся всеми подразделениями университета. Это объясняет стилевые, интонационные и визуальные различия в подаче и оформлении контента, а также отсутствие информации или устаревшие данные в некоторых разделах сайта. Кроме того, это влияет на уровень английского языка в разделах, предназначенных для иностранных студентов. Рассмотрим такую актуальную для каждого иногороднего студента или абитуриента тему, как заселение и проживание в общежитии.

Фотографий общежитий и их внутренних помещений в русскоязычной части сайта нет, однако другая информация находится достаточно легко через раздел для студентов, вкладка «Социальные вопросы» или через поиск (для абитуриентов такая информация не предусмотрена, хотя она актуальна и для них). Обращает на себя внимание резкий контраст между позитивной и неформально дружественной интонацией, которая используется в промоматериалах и для коммуникации с абитуриентами, и интонацией, которая используется для коммуникации со студентами по практическим вопросам: чаще всего основную часть такого контента составляют различные списки и инструкции того, что студенты должны сделать или принести с характерными вкраплениями «канцелярита» («оплатить прохождение обследования в кассе на втором этаже МСЧ УрФУ», «для поселения в общежитие Уральского федерального университета необходимы следующие документы: выписка из протокола жилищной комиссии университета (ордер), договор найма жилого помещения в общежитии (3 экземпляра)») (скриншот страницы смотри в Приложении Г). Часто вместо информации для целевой аудитории (студентов, абитуриентов) ссылки на сайте ведут на внутренние документы, представленные в формате PDF-файлов, которые неудобны в использовании даже со стационарных устройств, не говоря уже про мобильные устройства, которыми эти аудитории ско-

рее всего пользуются; а кроме того, эти внутренние документы совершенно невразумительны для этих аудиторий (правила приема, например, представляют собой юридический документ, который необходим, но правила и шаги поступления должны быть также изложены в доступной абитуриенту форме и доступном формате). Отметим еще одну особенность такого рода текстов, которая заметна и в приведенных выше примерах: их смысл затруднен использованием разного рода аббревиатур, понятных пишущему, но вполне способных вызвать недоумение у непосвященных и новичков, а также отсутствие конкретики: например, что такое «МСЧ УрФУ» и где она находится, где находится жилищная комиссия университета, где нужно взять протокол, к кому следует обратиться, – чтобы выяснить это, пользователю придется проявить смекалку и провести дополнительную поисковую работу и, возможно, немалую. То же относится и к другим практическим запросам ключевых аудиторий, например, стоимость обучения. В русскоязычном разделе сайта во вкладке «Абитуриентам» такого рода информации нет, поиск дает информацию только для отдельных подразделений. Примечательный факт: к иностранным абитуриентам и студентам сайт относится более «человеколюбиво», поскольку не задает им дополнительных «квестов» по поиску информации, а содержит ссылки на необходимые документы, фотографии общежитий, ответы на наиболее часто задаваемые вопросы (FAQ), а также предлагает консультации специалистов Центра международной студенческой мобильности и рекрутинга (скриншот раздела см. в приложении Д).

Отдельного внимания заслуживает визуальный ряд на сайте университета, при анализе которого мы будем опираться на методологию, предложенную Мишель Стэк. С одной стороны, на сайте используются стандартные, напоминающие стоковые изображения улыбающихся студентов, индивидуально или в группах на нейтральном фоне, с тетрадями, книгами и ноутбуками с использованием фирменных цветов УрФУ. Такого рода фотографии выступают в роли обобщенного обещания позитивного студенческого опыта в стенах университета, адресованного абитуриентам, студентам и их семьям. С другой стороны, сайт содержит немало

живых фотографий различных мероприятий и их участников на фоне главного корпуса университета или в интерьерах современных лабораторий с новым оборудованием. Такого рода фотографии призваны показать всю палитру ярких событий в жизни университета. Упор делается на внеучебную жизнь, полную интересных впечатлений и возможностей для общения с друзьями и самореализации. Учебная деятельность в основном показана через деятельность технических и естественно-научных департаментов вуза (это связано с тем, что научные опыты и сложное оборудование проще использовать для создания запоминающейся картинки, чем, например, семинары по гуманитарным направлениям). Значительную часть фотографий в новостной ленте также составляют изображения представителей руководства и администрации университета на встречах с именитыми гостями и официальных мероприятиях разного уровня, что подчеркивает высокий статус и престиж университета.

Как и в случае с разделами, обозначенными при анализе главной страницы сайта, обращает на себя внимание отсутствие или недопредставленность в визуальном ряде сайта важной целевой группы – преподавателей и ученых университета. В большинстве случаев они либо полностью отсутствуют в картине происходящего, либо выступают фоном для студентов и других приоритетных групп. Также отсутствует визуальная связь между администрацией и преподавателями: они редко появляются вместе на одном изображении, что мешает созданию ощущения единства и командной работы внутри университета. Практически отсутствующей группой при анализе визуального ряда являются люди с ограниченными возможностями (абитуриенты, студенты, преподаватели и т.д.). Несмотря на то что в университете действует центр инклюзивного образования, нам, например, не удалось обнаружить ни одного изображения студента с ограниченными возможностями.

3.2.3 Особенности коммуникации внутри университета: корпоративная газета и урегулирование внутрикорпоративных конфликтов

Как было отмечено выше, УрФУ столкнулся с рядом проблем во внутренней коммуникации, что стало заметно еще на этапе слияния: часть коммуникационных

проблем были унаследованы от «родительских» вузов, часть стали прямым следствием слияния. Решать проблемы коммуникации, а не «заметать их под ковер» особенно важно для обеспечения благополучия организации в долговременной перспективе, поскольку 91% факторов, формирующих лояльность сотрудников, и 99,5% факторов, определяющих их удовлетворенность работой, – это факторы, непосредственно связанные с эффективной коммуникацией¹. Как отмечает А. Несмеева, «внутренние коммуникации необходимы как для организации эффективного взаимодействия сотрудников внутри компании или разрешения кризисных ситуаций, так и для поддержания корпоративной культуры и формирования среди работников приверженности (высокой лояльности) к своей компании»². Механизмы осуществления внутренних коммуникаций в целом такие же, как и для внешних, однако требуется более высокая степень прозрачности, поскольку любые умолчания в официальной информации быстро обрастают слухами, что увеличивает градус недоверия в коллективе и может привести к серьезному внутрикорпоративному кризису. Таким образом, «реально работающие внутренние коммуникации – это комплексная деятельность, в которой должны быть использованы самые разные средства, основная задача которых – решение бизнес-целей организации»³.

В целях налаживания обратной связи в рамках фасилитирующей функции медицентра предпринимался ряд попыток проводить опросные и дискуссионные мероприятия с внутренними аудиториями вуза – преподавателями и студентами. Например, в 2012 г. был запущен проект «Своя среда» в формате дискуссионного клуба, в ходе которого планировалось проводить еженедельные встречи для обсуждения насущных вопросов жизни вуза. Кроме того, в этот же период проводился опрос «Что бы я изменил в УрФУ», в рамках которого все могли прислать на указанный электронный адрес свои комментарии, критику и предложения. Однако,

¹ Несмеева А. Все о внутренних коммуникациях [Электронный ресурс] // Intalent. URL: <https://intalent.pro/article/vnutrennie-kommunikacii-formalnaya-storona-korporativnoy-kultury.html> (дата обращения: 15.08.2019).

² Там же.

³ Несмеева А. Все о внутренних коммуникациях [Электронный ресурс] // Intalent. URL: <https://intalent.pro/article/vnutrennie-kommunikacii-formalnaya-storona-korporativnoy-kultury.html> (дата обращения: 15.08.2019).

при реализации данных инициатив, медиацентр столкнулся с тем, что желающих посещать такие мероприятия оказалось немного, большинство потенциальных участников ссылалось на занятость и нехватку времени и с каждым разом число участников убывало, поэтому после года существования проект «Своя среда» был закрыт. Преподаватели предпочитали обсуждать проблемы и поводы для недовольства кулуарно, например, у себя в коллективах или при встречах с коллегами в коридорах вуза, а к возможности выступить на открытой площадке, которую им предоставлял проект, относились с недоверием. Таким образом, пришлось довольствоваться традиционными каналами внутрикорпоративной связи, которые УрФУ унаследовал от «родительских» вузов (собрания трудового коллектива, корпоративная почта и корпоративная газета), дополненными цифровыми средствами связи – веб-сайтом и социальными медиа.

Еженедельное корпоративное издание «Уральский федеральный» было зарегистрировано в 2012 г. и объединило ранее издававшиеся газеты «Уральский университет» (УрГУ) и «За индустриальные кадры» (УПИ). В настоящее время газета выходит в печатном формате тиражом 5000 экземпляров и распространяется в университете бесплатно через стойки в учебных и студенческих корпусах. Она также доступна в электронном PDF-формате, например, ее можно скачать через соцсети. Часть информации, которая публикуется на веб-сайте университета, дублируется в газете. Цель издания – «информирование сотрудников и преподавателей о новостях и событиях в университете, об основных направлениях его деятельности и планах; обсуждение существующих в университете проблем и путей их решения; рассказ о достижениях сотрудников и преподавателей университета»¹. Таким образом, по замыслу создателей корпоративной газеты, основной аудиторией для нее являются сотрудники и преподаватели (по оценкам медиацентра, приблизительно 80 % аудитории составляют именно сотрудники и преподаватели УрФУ), хотя газета доступна и другим аудиториям.

¹ Корпоративная газета «Уральский федеральный». Номинация: лучшее печатное корпоративное СМИ [Электронный ресурс] // Пресс-служба года. 2018. URL: https://www.psgoda.ru/contest/requests/zayavka_1000.html (дата обращения: 15.08.2019).

Основные рубрики газеты – «УрФУ за неделю» (новости), «Управляя качеством» (стратегическое развитие университета), «Учись учиться» (главная тема номера), «Узы вуза» (выпускники и истории успеха), «Уникум» (интервью с сотрудниками, преподавателями и студентами УрФУ), «На волне» (события вуза, о которых рассказывают их участники и организаторы), «Улицы УрФУ» (мероприятия на кампусе) и «Планета УрФУ» (фотофакты интересных событий, анонсы мероприятий и вакансии для соискателей). В исследовании Татьяны Вершининой и Ирины Куниловой отмечается, что сильной стороной издания является «приверженность традициям вуза», «явно выраженный корпоративный характер», а слабой – «формальность описания»¹. При этом пилотное исследование среди читателей газеты, проведенное в 2016 г., показало, что «на сегодняшний день газета не имеет того уровня популярности среди студентов и сотрудников УрФУ, какой гипотетически должен быть у корпоративной газеты»². Опрос студентов показал, что 39,8 % студентов читают газету «от случая к случаю, а 32,7 % вообще газету не читают»³. Невысокая популярность корпоративной газеты среди студентов может объясняться, по мнению этих исследователей, тем, что они и не рассматриваются как ее целевая аудитория, однако, поскольку значительная часть материалов газеты дублирует новостной контент на сайте университета и стиль подачи материала практически идентичен, это является тревожным знаком и указывает на низкую заинтересованность студенческой аудитории в происходящем в университете. Исследование Татьяны Вершининой и Ирины Куниловой также показало, что студентов преимущественно интересовали такие темы, как анонсы мероприятий, международные отношения и нововведения, при этом они высказывали пожелания получать больше информации о насущном (стажировки, работа, прохождение

¹ Вершинина Т. С., Кунилова И. А. Сопоставительный анализ корпоративных газет российских и зарубежных вузов (на примере газет Уральского федерального университета и Университета Майор) // Известия УрФУ. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2016. Т. 22, № 3 (153). С. 80.

² Там же.

³ Вершинина Т. С., Кунилова И. А. Сопоставительный анализ корпоративных газет российских и зарубежных вузов (на примере газет Уральского федерального университета и Университета Майор) // Известия УрФУ. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2016. Т. 22, № 3 (153). С. 80.

практики, обучение за границей), им также хотелось бы больше юмора¹. Анализ внутрикорпоративного речевого стиля, проведенный теми же исследователями, показал, что он вполне предсказуемо направлен на создание позитивной самоидентификации и что в нем преобладает положительно окрашенная лексика, второй по частотности является специализированная лексика, характерная для вузовской тематики, а на третьем месте – так называемая hev-лексика (hev – highly elevated vocabulary), то есть возвышенная лексика, которая придает речи торжественность и формальное звучание². Таким образом, корпоративная газета является скорее средством поддержания позитивного имиджа и отчета о достижениях университета, чем средством обсуждения актуальных для внутренних аудиторий проблем или озабоченности.

Что касается обратной связи, которую можно осуществить через электронный адрес редакции, то сообщений поступает немного: основная часть обращений носит поздравительный характер (например, просьбы коллективов поздравить своего коллегу со знаменательной датой), уточняющий и дополняющий характер (например, просьбы добавить фамилию исследователя, участвовавшего в том или ином научном проекте) и исходят от преподавателей университета. В 2012 г. медиацентр предпринял попытку стимулировать обратную связь и с этой целью была добавлена рубрика «Вопросы к ректорату», в рамках которой каждый желающий мог задать вопрос любому представителю руководства университета. Однако вопросов от коллектива и студентов поступало мало, и от этой идеи в конечном итоге пришлось отказаться. Формы для обращения к руководству по разным вопросам имеются на сайте университета и теперь функционируют в электронном виде.

Следует отметить, что в контексте взаимодействия между научным сообществом университета и СМИ, медиацентр УрФУ выполняет два вида функций: первый вид функций можно условно обозначить как *функции фасилитации и медиации*, то есть инициация контактов между учеными и СМИ, которая включает в себя

¹ Там же. С. 81.

² Там же. С.82.

разъяснительную работу и взаимодействие с соответствующими подразделениями университета. Вторая группа функций, о которой также речь шла выше, – это *функция гейткипинга*, которая заключается в контроле и отборе той информации, которая поступает из университета в СМИ. Несмотря на то что никто не препятствует ученым университета взаимодействовать со СМИ напрямую, им рекомендуется все же осуществлять такие контакты после согласования с медиacentром, что, с одной стороны, несколько удлиняет цепочку контактов для журналиста, но с другой стороны, позволяет снизить репутационные риски для университета и самих ученых.

Отдельную проблему в этом плане представляет собой деятельность ученых и сотрудников вуза в социальных сетях: хотя не существует официальных правил, регламентирующих высказывания и облик представителей университета в соцсетях, медиacentр проводит постоянный мониторинг публикаций. При необходимости, урегулирование ситуации производится на уровне руководства конкретного подразделения, в то время как медиacentр прилагает усилия по минимизации ущерба для репутации вуза в СМИ. Примером такого рода ситуации стал случай, связанный с сокращением ставок в университете в 2015–2016 гг., вызвавший негодование ряда преподавателей, которое естественным образом вылилось в соцсети и блогосферу, а оттуда – и на страницы региональных и национальных СМИ. Ситуация осложнилась из-за путаницы, связанной с непониманием широкой публикой разницы между сокращением ставок и сокращением сотрудников. Результатом стали заголовки в прессе: «В УрФУ “по-тихому” увольняют профессоров: повторная проверка депутатом Госдумы не за горами», «В УрФУ по требованию Минобра скандально сократили ставки преподавателей», «“Ловкость рук” в УрФУ», «Ректор, рейтинг и митинг» и «УрФУ: проблемы ректора не касаются». В этом случае анализ конфликтной ситуации показал, что медиacentру следует принимать меры по двум направлениям одновременно. Во-первых, необходимо было обеспечить эффективную внутрикорпоративную связь – двустороннюю коммуникацию между сотрудниками и руководством по этому вопросу (как и в преобладающем большинстве крупных российских вузов, в УрФУ применяется модель

управления сверху вниз и процесс коммуникации тоже в значительной степени вертикален). Для этого использовались корпоративные СМИ (университетская газета), были организованы открытые публичные встречи преподавателей с руководством университета, куда могли приходиться и представители СМИ. Хотя некоторые сотрудники признавались в кулуарах, что даже если бы им «раскрыли все карты», они все равно пожаловались бы в СМИ, чтобы журналисты могли защитить их интересы и «вывести на чистую воду» руководство вуза. Во-вторых, обеспечивалась коммуникация с представителями СМИ напрямую. Университет и его службы выбрали политику максимальной открытости: для внешних СМИ была проведена пресс-конференция и организован пресс-подход с участием представителей руководства вуза и депутата Госдумы РФ Владимира Бурматова, который специально приехал в Екатеринбург (пресс-подход – выход официального представителя организации или чиновника по завершении мероприятия к журналистам, чтобы кратко ответить на вопросы). Переломным моментом стало заявление депутата, который заверил присутствующих, что увольнений не будет и что он будет «отслеживать ситуацию в динамике»¹. После этого интерес прессы быстро угас, и конфликт в своей наиболее острой форме был исчерпан.

3.2.4 Коммуникации университета в социальных сетях

Одним из актуальных трендов последнего времени в сфере корпоративного маркетинга и брендинга стал переход от традиционных каналов коммуникации к платформам, предлагающим более активное непрерывное двустороннее общение с ключевыми аудиториями, в частности, совместное создание контента брендами и их потребителями. Кроме того, соцсети позволяют брендам более эффективно осваивать новые аудитории². Соцсети представляют собой эффективное маркетин-

¹ Депутат госдумы Владимир Бурматов встретился с ректором и преподавателями вуза [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. 2015. URL: <https://urfu.ru/ru/news/7451/> (дата обращения: 15.08.2019).

² Rutter R., Roper S., Lettice F. Social media interaction, the university brand and recruitment performance // Journal of Business Research. 2016. Vol. 69, № 8. P. 3096.

говое решение, что особенно актуально для современных университетов, озабоченных экономией своих финансовых ресурсов¹. Важным достоинством соцсетей является то, что, наряду с веб-сайтом, они позволяют осуществлять рекрутинг международных студентов².

Популярность бренда в соцсетях определяется уровнем позитивного внимания и поддержки, которые он получает от пользователей, например, через определенные действия – подписку на новости бренда в Twitter или лайк, поставленный странице бренда на Facebook. Тем самым пользователи выражают свое согласие получать больше информации о бренде и усиливают свою связь с ним³.

В отличие от сайта вуза, основная функция которого – информационная и представительская, основная функция соцсетей в коммуникациях вуза – привлечение представителей целевых аудиторий и взаимодействие с этими аудиториями⁴. При работе в социальных сетях основная цель, которая преследуется вузом, – это повысить узнаваемость своего бренда, усилить чувство сопричастности аудитории и тем самым создать вокруг вуза онлайн-сообщество, поскольку чувство сопричастности имеет большое значение для корпоративных брендов⁵. Джули Фарр предлагает термин «брендовое онлайн-сообщество» (online brand community), которое она определяет как коллектив сторонников бренда, которые в основном общаются в онлайн-среде. Таким образом, брендовое онлайн-сообщество, подчеркивает она, – это виртуальное пространство, члены и гости которого могут обсуждать свою симпатию (или антипатию) к бренду, задавать вопросы и делиться своими историями и мыс-

¹ Paladan N. N. Higher education institutions embracing digital and social media marketing: a case of top 25 universities in Asia and Africa // *Marketing and Branding Research*. 2018. Vol. 5. P. 162.

² Ibid.

³ Rutter R., Roper S., Lettice F. Social media interaction, the university brand and recruitment performance // *Ibid*. P. 3112.

⁴ Thelen P. D., Linjuan Men R. Strategic use of Facebook for public engagement in higher education institutions // *Public Relations Journal*. 2018. Vol. 12, № 2. P. 6.

⁵ Curtis T., Abratt R., Minor W. Corporate brand management in higher education. The case of ERAU // *Journal of Product & Brand Management*. 2009. Vol. 18 (6). P. 404–413 ; Pharr J. M. University branding 2.0 – harnessing the power of social media for open-source branding and brand co-creation of colleges and universities [Electronic resource] // *Proceedings of the Atlantic Marketing Association*. 2016. URL: https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=ama_proceedings (last accessed date: 15.08.2019).

лями. Такие сообщества могут принимать различные формы: иногда они носят самоорганизующийся характер, иногда ими управляет организация, ответственная за бренд¹.

Важной особенностью соцсетей является тот факт, что пользователи могут видеть, сколько лайков (а в некоторых случаях и дизлайков), комментариев или репостов получила та или иная публикация. Таким образом, успешность брендового онлайн-сообщества достаточно легко измерить, посмотрев на количество и популярность его публикаций, а также на количество подписчиков и оценив общий уровень их удовлетворенности. Если сообщество действительно успешно, это будет способствовать тому, что большее число людей захотят быть к нему причастным: таким образом, чем больше вовлеченности – тем активнее идет коммуникация, что в свою очередь усиливает лояльность пользователей бренду университета².

Ключевым термином в этом плане становится «вовлеченность» (engagement) аудитории. В зависимости от реакций пользователей выделяют три основных степени вовлеченности – низкий (поставить «лайк»), средний (сделать репост) и высокий (прокомментировать), при этом в отношении комментариев можно также различать, насколько позитивной или негативной является реакция пользователя (в настоящее время такую возможность предлагают альтернативные лайки на Facebook и дифференциация лайков и дизлайков на YouTube)³.

Как было сказано выше, соцсети предлагают значительные возможности для прямого диалога с ключевыми аудиториями, в основном молодежными, что, с одной стороны, является преимуществом, поскольку на этих платформах университет не зависит от третьей стороны (СМИ) и может сэкономить ресурсы, а с другой – представляет определенные сложности для университетов, которые по большей части являются весьма консервативными и негибкими организациями. Отдельная сложность

¹ Pharr J. M. University branding 2.0 – harnessing the power of social media for open-source branding and brand co-creation of colleges and universities [Electronic resource] // Proceedings of the Atlantic Marketing Association. 2016. URL: https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=ama_proceedings (last accessed date: 15.08.2019).

² Peruta A., Helm C. Engaging university alumni through social media: strategies for creating community // The Journal of Social Media in Society. 2018. Vol. 7, № 1. P. 129.

³ Cho M., Schweichart T., Haase A. Public engagement with nonprofit organizations on Facebook // Public Relations Review. September 2014. Vol. 40, № 3. P. 565–567.

в коммуникации с аудиторией заключается в поиске подходящей интонации для общения, которая должна быть более «разговорной», то есть менее формальной и более непринужденной, чем та интонация, которая обычно используется в официальном дискурсе учебного учреждения, поэтому неслучайно во многих вузах ведением аккаунтов в соцсетях занимаются сами студенты (УрФУ в этом плане не является исключением). Иными словами, коммуникация в соцсетях должна рассматриваться университетом не как однонаправленная трансляция значимой информации, а как двусторонний разговор¹.

Как отмечалось выше «аккаунт университета в социальной сети нередко воспринимается не только как источник актуальной информации о работе бренда и лояльности к нему, но и как круглосуточная техническая поддержка пользователей. Общепринято, когда социальные сети не только генерируют трафик на основной сайт университета, но и работают замкнуто, то есть пользователь оставляет заявку или контакт, не переходя на основной сайт организации»². Мнение о важности открытости университета в соцсетях поддерживает Ричард Раттер и его коллеги, которые считают, что способность выстроить двустороннюю коммуникацию – залог успеха университета в соцсетях: «если университет оперативно и с готовностью отвечает на вопросы и замечания, то это порождает более глубокую вовлеченность подписчиков и потенциальных студентов. Одновременно с этим множество других потенциальных студентов могут следить за такой позитивной коммуникацией и передавать свои впечатления дальше. Поскольку все подобные взаимодействия в соцсетях являются видимыми для публики, то... теоретически возможно, что даже

¹ Pharr J. M. University branding 2.0—harnessing the power of social media for open-source branding and brand co-creation of colleges and universities [Electronic resource] // Proceedings of the Atlantic Marketing Association. 2016. URL: https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=ama_proceedings (last accessed date: 15.08.2019).

² Тимофеев И., Яркова Д., Карпинская Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов [Электронный ресурс]. № 47. 2019. С. 19. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 15.08.2019)

один случай позитивной коммуникации может быть замечен тысячами потенциальных студентов»¹. Отметим, что, помимо ответов на вопросы и комментарии пользователей, в ряде случаев университет может ограничиться лайком комментария или публикации пользователя – это также стимулирует позитивную коммуникацию, так как показывает заинтересованность вуза в своих сторонниках².

В рейтинге активности российских вузов, подготовленном центром социальных и медийных исследований МИА «Россия сегодня», УрФУ занял третью строчку среди других вузов из проекта «5-100», после РУДН и МФТИ³. Активность вузов (или их «индекс вовлеченности») оценивалась с помощью таких критериев, как количество лайков, комментариев, репостов и подписчиков. Эти критерии применяются и для внутреннего оценивания эффективности аккаунтов, которое применяется в УрФУ: успешность аккаунтов определяется активностью со стороны аудитории (количество лайков, комментариев, репостов), скоростью прироста аудитории, а также количеством просмотров для YouTube. Особая значимость придается так называемому *user generated content* – пользовательскому контенту, то есть мнениям, комментариям и советам пользователей, которые основываются на их личном опыте⁴.

В «Рейтинге англоязычных аккаунтов российских университетов в социальных сетях» за 2019 г. УрФУ вошел в число лидеров, разделив первую строчку с еще двумя вузами – Московским авиационным институтом и Санкт-Петербургским университетом Петра Великого: самую высокую оценку вуз получил по параметру «Benefit» – «квалифицированная и оперативная обратная связь с университетом в социальных сетях», однако по параметру «Engagement» («возможность вовлечения

¹ Rutter R., Roper S., Lettice F. Social media interaction, the university brand and recruitment performance // *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69, № 8. P. 3113.

² Thelen P. D., Linjuan Men R. Strategic use of Facebook for public engagement in higher education institutions // *Public Relations Journal*. 2018. Vol. 12, № 2. P. 1–27.

³ «Как много лайков»: рейтинг активности российских вузов в соцсетях [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2019. URL: <https://na.ria.ru/20190212/1550697165.html> (дата обращения: 15.08.2019).

⁴ Pharr J. M. University branding 2.0—harnessing the power of social media for open-source branding and brand co-creation of colleges and universities [Electronic resource] // *Proceedings of the Atlantic Marketing Association*. 2016. URL: https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=ama_proceedings (last accessed date: 15.08.2019).

пользователя») УрФУ уступает другим вузам, оказавшимся в топ-6¹, что заметно невооруженным глазом, если посмотреть на аккаунты университета в различных соцсетях – уровень вовлеченности пользователей крайне редко поднимается выше низкого («лайки»), то есть большинство пользователей, как правило, ограничиваются тем, что просто лайкают понравившуюся новость, а репосты и комментарии делаются гораздо реже.

Ежедневную активность УрФУ в соцсетях обеспечивает команда из 5–7 человек из студенческого медиацентра, которые отвечают за ведение аккаунтов во «ВКонтакте», в «Одноклассники», Facebook, Instagram, Twitter, Telegram. Каждый из них отвечает за ту или иную сеть и в рамках своего функционала совмещает роли smm-менеджера и создателя контента. Кроме того, университет имеет свой канал на YouTube, которым занимаются сотрудники университетского телевидения, размещая там профессионально сделанные видеоматериалы. Для некоторых соцсетей аккаунты ведутся на английском и русском языках, например, в Instagram подписи делаются на двух языках. Кроме того, у университета есть отдельный англоязычный аккаунт в Facebook и Twitter. Неоднородность аудитории обуславливает необходимость сегментации, поэтому для каждой соцсети медиацентр разработал свою стратегию с учетом особенностей конкретной целевой группы, например, аккаунт УрФУ во ВКонтакте и в Twitter ориентирован преимущественно на молодую аудиторию, а в Facebook – на более старшую и «серьезную» аудиторию, аккаунт в «Одноклассниках» предназначен в основном для родителей, родственников абитуриентов и студентов университета, а также для выпускников «родительских» вузов, а в Instagram превалирует молодая «женская» аудитория. Отметим, что, помимо официальных аккаунтов университета, существует множество неофициальных аккаунтов и сообществ, в том числе аккаунты отдельных институтов и других подразделений, а также такие популярные сообщества, как «Подслушано в УрФУ», «Цитаты преподавателей УрФУ» и «UrFU Memes». Однако контент, производимый этими

¹ Тимофеев И., Яркова Д., Карпинская Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов [Электронный ресурс]. № 47. 2019. С. 38–39. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 15.08.2019).

онлайн-сообществами, в официальной деятельности вуза в соцсетях не используется и не учитывается.

На июнь 2019 г. «ВКонтакте» является самой популярной соцсетью в России: на ее долю приходится 57,86 % трафика в Рунете (вторым по популярности является Facebook – 22,13 %, третьим – «Одноклассники» (10,27 %))¹. Общемировая картина несколько другая: лидирует Facebook – на апрель 2019 г. у этой соцсети 2320 миллионов пользователей, за ним следует YouTube – 1900 миллионов пользователей, а также китайский WeChat (1098 миллионов) и Instagram (1000 миллионов)². Аккаунт УрФУ во «ВКонтакте» («Уральский федеральный университет – УрФУ») насчитывает 41432 подписчика на 5 августа 2019 г.; средняя частота публикации постов – 4 поста в день, 28 постов в неделю; время, в которое выходят публикации, – ежедневно в 10:00, 13:30, 16:30 и 19:50; средняя вовлеченность – 613. Название аккаунта сопровождается слоган «Увлекательные знания, увлекательная жизнь», адресованный двум основным целевым аудиториям аккаунта – студентам и абитуриентам. Аккаунт также содержит ссылки на другие официальные сообщества, связанные с университетом во «ВКонтакте» и адресованные конкретным аудиториям («Магистратура УрФУ», «Студент УрФУ», «Хочу в УрФУ»), на страницы мероприятий университета (например, «Выпускной УрФУ», «Пик IT»), на аккаунты университета в других соцсетях и на веб-сайт университета. Отдельно в аккаунте вынесена ссылка на «Личный кабинет» абитуриента на сайте УрФУ. Также дается контактная электронная почта для обращений по вопросам сотрудничества, которой могут воспользоваться работодатели, партнеры вуза и спонсоры.

Как правило, публикации университета во «ВКонтакте» выстраиваются по следующей схеме: короткий текст сопровождается визуальным материалом (изображение, видео) для того, чтобы стимулировать вовлеченность аудитории (аналогичным образом выглядят публикации университета и в других соцсетях – Facebook,

¹ Рейтинг социальных сетей на 2019 год [Электронный ресурс] // SEO Auditor. URL: <http://gs.seo-auditor.com.ru/socials/2019/> (дата обращения: 15.08.2019).

² Most popular social networks worldwide as of July 2019 [Electronic resource] / Statista. 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (last accessed date: 15.08.2019).

«Одноклассники» и Twitter). Большинство публикаций УрФУ во «ВКонтакте» носят больше информационный, а не развлекательный характер: это анонсы различных мероприятий, связанных с университетом и его партнерами, новости (в основном, институционального плана – «встречи на высшем уровне», сотрудничество с предприятиями, международные отношения), ссылки на полезную информацию (например, информация о поступлении для абитуриентов), размещенную в других соцсетях или на сайте университета, корпоративная газета в PDF-формате, достижения университета в рейтингах, а также информация о научной деятельности в вузе, которая обычно оформляется как истории о научных достижениях или инновациях университета. Кроме того, в аккаунте университета во «ВКонтакте» ведутся прямые трансляции, посвященные событиям, которые могут представлять интерес для абитуриентов и студентов: например, в период приемной кампании ведутся прямые трансляции в формате вопросов и ответов.

Два основных хештега, которые используются во «ВКонтакте», – это #ХочувУрФУ (для абитуриентов) и #ЯУрФУ (для студентов), на которые можно подписаться для того, чтобы получать новости по интересующей теме.

В целом «голос» УрФУ во «ВКонтакте» отчасти совпадает с «голосом» его корпоративной газеты, который звучит позитивно, хотя и несколько формально, и продолжает нарратив вуза о своих достижениях. Юмор используется только в группе «Студент УрФУ», прямых обращений к аудитории сравнительно немного, в основном применяются безличные предложения или предложения в третьем лице, например: «У нас проходят встречи абитуриентов с директорами институтов. С 5 июля по 5 августа можно узнать о направлениях подготовки и особенностях обучения на каждом из них из первых уст», «Поступающие и их родители могут проконсультироваться по вопросам выбора образовательной программы». Однако чаще используются такие способы активного персонализированного вовлечения аудитории, как голосование, розыгрыш сувенирной продукции, опросы или вопросы, обращенные к подписчикам. Но в целом у пользователя может сложиться впечатление, что ему отведена роль стороннего наблюдателя, а не полноправного участника брендового онлайн-сообщества. Контент, созданный самими пользователями,

также используется мало. Не велика и доля публикаций о повседневной жизни в университете, студенческой, и научной. Как и на сайте вуза, в картине университетской жизни, которую рисует аккаунт, преподаватели и отдельные подразделения зачастую остаются невидимыми – личных историй, цитат, интервью мало. Пользователи практически не интегрированы в генерацию контента для аккаунта вуза в данной соцсети. Таким образом, можно сделать вывод, что аккаунт УрФУ во «ВКонтакте» является своеобразным продолжением той части официального веб-сайта вуза, которая адресована абитуриентам и студентам, и коммуникация университета с этими аудиториями остается однонаправленной, что и объясняет низкий уровень их вовлеченности.

Аккаунт УрФУ в «Одноклассниках» называется «УрФУ (УПИ и УрГУ)» (378 участников на 5 августа 2019 г.; средняя частота публикации постов – 4 поста в день, 28 постов в неделю; время, в которое выходят публикации, – ежедневно в 10:00, 13:30, 16:30 и 19:50; показатели вовлеченности: вовлеченность на публикацию – 23; коэффициент вовлеченности – 0,78), описание страницы – «Растем. Вдохновляем других. Рассказываем о том, что происходит в крупнейшем вузе Урала. И немного ностальгируем» – указывает на то, что она ориентирована на родителей студентов и абитуриентов, а также на выпускников «родительских» вузов. Ссылок на другие ресурсы нет, однако большинство публикаций содержит ссылку на соответствующий раздел на сайте университета (например, «Новости»). Аккаунтом регулярно используется лишь один хештег – #корпоративнаяпрессаУрФУ, позволяющий отслеживать номера корпоративной газеты.

В целом контент в «Одноклассниках» мало отличается от контента, который размещается во «ВКонтакте», и публикации структурируются аналогичным образом (текст+картинка/видео): это официальные мероприятия и встречи, текущие и будущие события, известные гости, видео и прямые трансляции (например, с церемонии вручения дипломов), научные достижения вуза и инновации, успехи студентов. Изначально медиацентр планировал выстраивать стратегию аккаунта через апелляцию к ностальгическим настроениям целевой аудитории, например, публи-

кую старые фотографии из истории «родительских» вузов, в надежде, что это позволит сильнее сплотить данное онлайн-сообщество. Однако довольно скоро выяснилось, что такие материалы не вызывают ожидаемого отклика у аудитории, которую, напротив, в большей степени интересуют актуальные новости из жизни вуза. Иными словами, целевую аудиторию интересовали не столько ностальгические воспоминания, сколько нынешние достижения университета, которые могут служить источником гордости для его выпускников и усилить их самоидентификацию с брендом вуза: высокие позиции в рейтингах, знаменитые гости, впечатляющие результаты научных исследований, спортивные победы.

В аккаунте не используется юмор и редки прямые обращения к аудитории, основная интонация – позитивная или нейтрально-формальная. Такие способы более активного вовлечения аудитории, как приглашения комментировать и задавать вопросы, онлайн-голосования, конкурсы и опросы, практически не используются. Однако интонационно аккаунт УрФУ в «Одноклассниках» все же несколько отличается от аккаунта во «ВКонтакте»: он имеет более эмоционально-приподнятое звучание, в нем чаще используются восклицательные предложения.

Facebook имеет целый ряд общих черт с российскими соцсетями, однако у него есть и свои особенности: например, пользователи могут стать подписчиками или поклонниками страницы университета. В первом случае они смогут читать новости страницы в своей ленте (в этом случае они также могут в любой момент отписаться от новостей, установить новостям этой страницы приоритет, убрать этот приоритет, включить или выключить уведомления о новых публикациях страницы). Во втором случае пользователь одновременно становится и поклонником, и подписчиком, и сообщение об этом появляется в лентах его друзей, то есть вирусный эффект потенциально будет выше. Таким образом, количество поклонников на Facebook не равно количеству подписчиков. Однако для бренда важны и те и другие, а значит, необходимо стимулировать пользователей и в том, и в другом направлении (например, можно с помощью кнопки «Пригласить» пригласить пользователя, лайкнувшего новость, подписаться на страницу). У страниц УрФУ на

Facebook количество подписчиков и поклонников примерно одинаковое: у русскоязычной страницы УрФУ (Уральский федеральный университет, УрФУ, @ural.federal.university) 2977 подписчиков и 2688 поклонников, а у англоязычной (Ural Federal University, @UrFUnews) – 8687 и 8473 соответственно (на 11 июля 2019 г.), что позволяет сделать вывод о том, что через Facebook удобнее работать с внешними международными аудиториями университета (иностранные абитуриенты и преподаватели, выпускники и партнеры университета). Средняя частота публикации постов (русскоязычное сообщество): 4 поста в день, 28 постов в неделю; время, в которое выходят публикации, – ежедневно в 10:00, 13:30, 16:30 и 19:50; средняя вовлеченность – 319; средняя частота публикации постов (англоязычное сообщество) – 1 пост в день, 7 постов в неделю; время, в которое выходят публикации – ежедневно в 12:00; средняя вовлеченность – 338. Кроме того, аудитория университета в Facebook более взрослая, чем, например, во «ВКонтакте», что соответствует общей тенденции, в соответствии с которой в Facebook больше, чем в других соцсетях заметна тенденция взросления аудитории (прирост в сети происходит в основном за счет пользователей старше 45 лет)¹.

Важным трендом, который обозначился еще в 2018 г., стал рост популярности видеоконтента в соцсетях, особенно на Facebook², поэтому можно сказать, что здесь УрФУ оказался в тренде: и русско-, и англоязычные страницы университета содержат большое количество видеоматериалов различной тематики (внеучебная деятельность студентов, презентации программ, репортажи с различных мероприятий, как официальных, так и учебных или развлекательных, таймлапс-ролики и проч.), а также ссылки на прямые трансляции.

Наполнение новостной ленты университета на Facebook в целом аналогично по своей структуре контенту, публикуемому во «ВКонтакте», – это официальные встречи различного уровня, известные гости, международное сотрудничество, достижения университета в рейтингах, анонсы мероприятий; однако доля и объем

¹ Социальные сети в России. Осень 2018 г. [Электронный ресурс] // Brand Analytics. URL: Sotsseti-Rossiia-osen-2018.pdf (дата обращения: 15.08.2019).

² Там же.

публикаций, освещающих научную деятельность университета, выше, при этом внимание уделяется не только естественным и техническим направлениям, но и социально-политическим и гуманитарным. Даются ссылки на сайт университета, на аккаунты университета в других соцсетях – Twitter и YouTube, а также на сторонние ресурсы (например, веб-сайты партнеров университета). Кроме того, русскоязычный аккаунт дает пользователям возможность скачать PDF-версию корпоративной газеты. Визуальный ряд практически идентичен визуальному ряду во «ВКонтакте», с добавлением фото- и видеоизображений, отражающих научную деятельность университета (ученые, лаборатории, оборудование). Как и во «ВКонтакте», преобладающая интонация университета на Facebook позитивная и нейтральная, при этом она достаточно официальная, юмор полностью отсутствует, прямых обращений к пользователям немного, крайне мало и таких способов вовлечения аудитории, как приглашение задавать вопросы или писать комментарии, участвовать в онлайн-конкурсах, голосованиях и опросах. Контент, генерируемый самими пользователями, практически отсутствует.

Что касается англоязычного аккаунта УрФУ в Facebook, то большая часть новостей в новостной ленте дублирует сообщения с сайта университета и содержит ссылки на сайт. Единственная ссылка, которая дается в аккаунте, – это ссылка на англоязычную версию сайта УрФУ. Для англоязычного аккаунта отбираются новости с международным звучанием, подчеркивающие высокий статус университета в национальном и мировом образовательном пространстве, – участие университета в международных мероприятиях, достижения в рейтингах, научные достижения ученых УрФУ, выступления известных зарубежных научных деятелей, жизнь иностранных студентов в УрФУ и др. Большинство сообщений состоит из текста и картинки (реже видео), во многих случаях сообщения также снабжены различными хештегами. Интонационно англоязычный Facebook-аккаунт университета совпадает с его русскоязычным аналогом, его основными аудиториями являются зарубежные студенты, выпускники, преподаватели и партнеры УрФУ и в меньшей степени – абитуриенты.

Моментом, заслуживающим отдельного рассмотрения, является работа с вопросами и комментариями (в том числе негативными), которая очень важна, поскольку происходит в публичном поле и дает ключевым аудиториям представление об эффективности университетских коммуникаций. Англоязычная страница УрФУ во «ВКонтакте» в этом плане более эффективна, в то время как, к сожалению, часть вопросов и негативных комментариев на русскоязычной странице вуза остается без ответа. Например, в комментарии к новости о том, что в УрФУ объявлен сбор макулатуры (публикация от 3 июля 2019 г.), пользователь указала, что ей не удалось найти пункт приема, но никакой реакции от вуза не последовало. Аналогичным образом был проигнорирован вопрос пользователя о количестве мест, заданный в комментарии к новости о наборе абитуриентов (публикация от 30 июня 2019 г.). На англоязычной странице работа с пользователями ведется более активно: например, в ответ на негативный отзыв студента из Азии (публикация от 6 ноября 2018 г. в разделе «Отзывы»), который жаловался на неуважительное отношение со стороны сотрудников вуза и взимание дополнительной платы за приглашение, медицинские анализы и т.п., представитель университета поблагодарил за обратную связь и попросил прислать конкретные детали личным сообщением. Вместе с тем стоит отметить, что комментарии, которые делаются к публикациям в новостной ленте, также могут остаться без ответа (сюда входит и отсутствие реакции на позитивные комментарии – «лайк» или выражение благодарности).

В 2019 г. YouTube является топовой площадкой по просмотру видео в России, которой пользуются 23,9 миллиона человек¹, при этом по своему охвату YouTube может конкурировать как с другими онлайн-площадками, так и с традиционными СМИ – российскими телеканалами². YouTube не является соцсетью в чистом виде, скорее, это видеохостинг, однако, у этой платформы есть и функции, характерные

¹ Курносова Е. Социальные сети в цифрах [Электронный ресурс]//Mediascope. - URL: https://mediascope.net/upload/iblock/f97/18.04.2019_Mediascope_Екатерина%20Курносова_РИФ+КИБ%202019.pdf (дата обращения: 15.08.2019).

² Второй по популярности после «Первого канала»: подробный обзор аудитории российского YouTube 2018 [Электронный ресурс] // Sostav. 2018. URL: <https://www.sostav.ru/publication/vtoroj-po-populyarnosti-posle-pervogo-kanala-podrobnyj-obzor-auditorii-rossijskogo-youtube-2018-34539.html> (дата обращения: 15.08.2019).

для соцсетей: возможность подписки на понравившийся канал, возможность поставить лайк или дизлайк видео или поделиться им (в том числе в других соцсетях), оставить свой комментарий. Видео контент, размещаемый на YouTube, удобно смотреть на мобильных устройствах, он воздействует сразу на два канала восприятия, быстрее усваивается и более вирален, чем изображения и текст¹, что делает YouTube оптимальной платформой для продвижения бренда университета и популяризации науки (поскольку одной из популярных тематик для аудитории YouTube является образование и наука). Видео контент на YouTube индексируется в поисковых системах, например Google, что увеличивает его видимость и доступность для пользователей. Преимуществом платформы YouTube является существенная экономия ресурсов, поскольку видео контент можно использовать и на других платформах: на сайте университета, а также в других социальных сетях.

Канал УрФУ на YouTube («Университетское ТВ УрФУ») имеет 10 334 подписчиков (на 05 августа 2019 г.) и совмещает русскоязычный контент (который преобладает) с контентом на английском и других языках (например, проморолики университета и обращения ректора). Канал содержит ссылку на сайт университета. Видео контент УрФУ сделан профессиональной командой университетского телевидения (на что указывает и само название канала), поэтому отличается высоким качеством исполнения. Любительский контент канал не использует. Значительная часть видеоматериалов посвящена научным, образовательным и культурным мероприятиям, которые проходят внутри университета или проводятся совместно с партнерами вуза, в основном это event-мероприятия и конференции; официальным визитам, в том числе международных гостей. Вместе с тем репертуар канала весьма разнообразен и предназначен для различных аудиторий: пользователям предлагаются многочисленные плейлисты, например, серии видео о магистерских программах, гуманитарном образовании, прорывных научных проектах, лектории, видео в формате student testimonials, памятки для первокурсников, концерты классической

¹ Video or text? [Electronic resource] // Clicktale. URL: https://www.clicktale.com/media/1576/video_vs_text_nb2.pdf (last accessed date: 15.08.2019).

музыки и многое другое. В зависимости от целевой аудитории, на которую направлено то или иное видео, варьируется и стиль подачи материала.

Однако, наряду с положительными сторонами канала, у него есть и отрицательные: например, в разнообразии контента довольно легко потеряться, поэтому в перспективе имело бы смысл создавать подканалы для отдельных тематик или аудиторий. Кроме того, ролики не снабжены описанием, даже кратким, что необходимо для того, чтобы его индексировала поисковая система YouTube. Это же описание можно использовать и для усиления вовлеченности пользователей: как правило, они видят только первые две строчки описания (120 символов), в которых можно разместить призыв к действию. В описании также можно разместить ссылки, что повысит интерактивность контента. Отсутствуют и другие форматы контента, которые можно использовать в дополнение к основному, например, текстовая расшифровка лекции и аудиофайл, доступный для скачивания. Отметим при этом, что научный контент канала направлен на довольно узкую аудиторию, обладающую специальными знаниями в конкретной области, а видеоматериалов популяризаторского плана (видео в жанре edutainment) практически нет. Отсутствуют видео в формате вебинара; мало используется такой жанр, как интервью, в большинстве случаев студенты или преподаватели появляются в коротких промороликах, что лишает канал возможности повысить уровень доверия пользователей, предоставив им более персонализированный взгляд на жизнь университета. Активность пользователей в комментариях не получает отклика от самого канала, то есть, как и в случае с большинством других онлайн-платформ университета, коммуникация носит в основном односторонний характер (информация транслируется аудитории в одностороннем порядке).

Отличительной чертой Twitter является то, что в его основе лежит формат микроблогинга (аналогом такого рода формата является, например, стена во «ВКонтакте» или на Facebook, на которой пользователи могут размещать короткие фразы-статусы, визуальный и прочий контент). В Twitter пользователи могут подписываться на понравившиеся страницы, лайкать, ретвитить и комментировать их. Несмотря на то что, по данным статистики, популярность Twitter в России падает, что

заметно из темпов прироста аудитории¹, аудитория УрФУ в этой соцсети довольно велика. У англоязычного аккаунта (Ural Federal University @Ural_Federal) 1407 подписчиков (на 05.08.2019); средняя частота публикации постов – 2 твита в день; время публикаций – 11:00 и 16:00, показатели вовлеченности – 2 лайка, 2 репоста, 1 комментарий. У русскоязычного (УрФУ @urfu) – 5680 подписчиков (на 05.08.2019); средняя частота публикации постов – 7 твитов в день; время публикаций – каждые два часа с 9:00 до 20:00; показатели вовлеченности – 25 лайков, 6 ретвитов, 5 комментариев. В целом контент, публикуемый в русскоязычном аккаунте Twitter, схож с контентом во «ВКонтакте»: преобладают высказывания руководителей и представителей администрации университета по различным поводам, ссылки на новости и мероприятия, достижения университета в рейтингах, достижения выпускников и студентов УрФУ, прямые трансляции значимых мероприятий и полезная информация для ключевых групп, однако следует отметить, что доля публикаций о научной деятельности университета несколько выше. Также используются ретвиты из аккаунтов подразделений университета, например Союза студентов УрФУ. В Twitter УрФУ активно используются ссылки на другие платформы: сайт университета, «ВКонтакте» и Telegram. Для англоязычного аккаунта УрФУ в Twitter вполне предсказуемо характерен большой акцент на международной повестке.

Преобладающая интонация в обоих аккаунтах Twitter – нейтрально-официальная, прямых обращений к аудитории практически нет, то есть, пользуясь терминологией доклада по электронной интернационализации вузов, преобладает «принцип пейджера» – университет коммуницирует с аудиторией преимущественно в одностороннем порядке, не побуждая ее к активному взаимодействию.

Спецификой Telegram является тот факт, что он совмещает в себе черты мессенджера и социальной сети (по форме он близок к другому популярному мессен-

¹ Annual Twitter user growth rate in Russia from 2012 to 2018 [Electronic resource] // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/303719/twitters-annual-growth-rate-in-russia/> (last accessed date: 15.08.2019).

джеру WhatsApp). В нем меньше явной рекламы, а основным способом привлечения пользователей является «сарафанное радио». Основными инструментами в Telegram служат групповые чаты, каналы и боты. Групповые чаты позволяют создавать брендовые онлайн-сообщества, привлекая новых пользователей и сохраняя связи с уже существующими, каналы же служат основным средством распространения контента среди аудитории, иными словами, являются платформой для микроблогинга, а также ключевым средством продвижения в этой соцсети. Боты в свою очередь помогают не только доставлять контент, но и позволяют осуществлять взаимодействие с внешними сервисами и пользователями. В отличие от других соцсетей, в Telegram обратной связи с подписчиками меньше, поскольку комментировать и ставить лайки пользователям не так легко, для этого необходимо настраивать ботов, поэтому основным показателем эффективности работы в этой соцсети является количество подписчиков и количество отписок.

В России приложение Telegram относится к числу самых скачиваемых¹, кроме того, по данным исследования TGStat за 2019 г., в российской аудитории Telegram преобладают мужчины (67 % мужчин и 33 % женщин) несмотря на то, что молодые аудитории (25–34 и 18–24) преобладают, растут и более старшие возрастные группы (35–44 и 45–64), 60 % пользователей имеют высшее образование и еще 14 % являются студентами вузов². Читали преимущественно новостные каналы Telegram 80% опрошенных, и подписаны на образовательные и развлекательные каналы больше половины. В результате исследования делается вывод, что «Telegram пока преимущественно мужской, все еще с основной массой аудитории в Москве и Санкт-Петербурге, но уже гораздо более разнообразный»³. Всего в мире, по данным на 2018 г. насчитывается 200 миллионов активных пользователей Telegram⁴. Изначально Telegram задумывался как сервис для жителей бывшего

¹ Сенаторов А. Telegram. Как запустить канал, привлечь подписчиков и заработать на контенте. М. : Альпина Паблишер, 2018. С. 9.

² Исследование аудитории Telegram 2019 [Электронный ресурс] // Telegram Analytics. 2019. URL: <https://tgstat.ru/research> (дата обращения: 15.08.2019).

³ Там же.

⁴ Number of monthly active Telegram users worldwide from March 2014 to March 2018 [Electronic resource] // Statista. 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/234038/telegram-messenger-mau-users/> (last accessed date: 15.08.2019).

СССР¹, а в настоящее время наибольшей популярностью он пользуется в Иране и России², он не очень популярен в Америке, но уверенно завоевывает европейские рынки, в особенности Германию³.

В привлечении новой аудитории и удержании уже существующей в Telegram ключевую роль играет интересный и уникальный контент: «Telegram – в первую очередь текстовая социальная сеть»⁴. В отличие от Facebook, «ВКонтакте» и Twitter, в Telegram нет необходимости сопровождать текст визуальным материалом, однако это также регулярно делается многими авторами каналов. На канал УрФУ в Telegram (t.me/urfu_ru) – «Канал для самых классных студентов самого классного вуза. События в университете и вокруг» – подписано более 1500 пользователей. Для контактов имеется ссылка на чат с директором медиацентра Дмитрием Бенеманским, а также ссылка на группу УрФУ во «ВКонтакте». Есть в канале и сообщения о том, что можно коммуницировать через бот (@urfu_bot), который показывает новости и расписание. Интонация в канале более личная, часто обращение «друзья», «дорогой абитуриент, а ты знал, что есть полезная группа для тех, кто хочет поступить на факультет журналистики?», «первокурсники, вы уже начали готовиться к дебюту?», «Студент! Attention! У нас для тебя хорошие новости». Широко используются стикеры, опросы, гугл-формы, фотографии гораздо более живые и разнообразные, даются репосты видео, новостей об УрФУ с сайтов СМИ, со страниц сообществ в сети «ВКонтакте», в том числе Министерства науки и высшего образования (о видеотрансляции встречи с министром), сайта УрФУ. Сообщаются не только официальные новости университета, анонсируются интересные события в городе (в том числе перепосты из других каналов), а также новости,

¹ Сенаторов А. Telegram. Как запустить канал, привлечь подписчиков и заработать на контенте. М. : Альпина Паблишер, 2018. С. 14.

² Karasz P. What is Telegram and why are Iran and Russia trying to ban it? [Electronic resource] // The New York Times. 2018. URL: <https://www.nytimes.com/2018/05/02/world/europe/telegram-iran-russia.html> (last accessed date: 15.08.2019)

³ Number of monthly active Telegram users worldwide from March 2014 to March 2018 [Electronic resource] // Statista. 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/234038/telegram-messenger-mau-users/> (last accessed date: 15.08.2019)

⁴ Сенаторов А. Telegram. Как запустить канал, привлечь подписчиков и заработать на контенте. М. : Альпина Паблишер, 2018. С.10.

например, об эвакуации 17 октября 2017 г. или 16 июля 2019 г. из-за ложного минирования, опрос о запахе гари 24 июля 2019 г. в результате лесных пожаров в соседних регионах. Хотя в целом приподнятый, бравурный тон сообщений и предпочтение информации об успехах и достижениях преобладают. Охват отдельных сообщений канала может различаться, колеблясь от нескольких сотен до полутора тысяч просмотров, тогда как активирующие формы обратной связи (опросы, голосования) вызывают существенно меньший отклик (100–270). В целом канал выполняет функции анонсирования интересных событий и еще одной площадки, пусть и менее формализованной, для воспроизводства позитивных новостей о жизни УрФУ.

На январь 2019 г. в Instagram было зарегистрировано 37 миллионов россиян¹, и эта соцсеть стала третьей по популярности в стране (после «ВКонтакте» и «Одноклассиков»)² (это стало самым ярким трендом 2018 г.). Таким образом, Instagram, в отличие от Twitter, набирает популярность неуклонно³. На 2018 г. большинство российских пользователей в Instagram составляли женщины (76,6 %)⁴, при этом аудитория Instagram, как и аудитория Facebook, взрослеет⁵. Важным трендом, который повлиял на Instagram, равно как и на другие соцсети, например, Facebook, стали мода на искренность и «аутентичность» в противовес ранее преобладавшей установке на создание и поддержание образа своей успешности⁶. Тренду на искренность как нельзя лучше соответствует популярная функция Stories («Истории»), которая позволяет создавать и публиковать видео и фотографии и накладывать на них текст, стикеры, геолокацию, хештеги, эмодзи и прочий контент. Исследование The Guardian показало, что профессионально сделанные материалы в Stories оказались

¹ Leading countries based on number of Instagram users as of July 2019 [Electronic resource] // Statista. 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/> (last accessed date: 15.08.2019).

² 2019: тенденции и статистика в социальных сетях [Электронный ресурс] // Ptarh. 2019. URL: <https://ptarh.com/smm/2019-tendentsii-i-statistika-v-sotsialnyh-setyah/> (дата доступа: 15.08.2019).

³ Социальные сети в России. Осень 2018 г. [Электронный ресурс] // Brand Analytics. URL: <https://br-analytics.ru/blog/socseti-v-rossii-osen-2018/> (дата доступа: 15.08.2019).

⁴ Там же.

⁵ Социальные сети в России: Цифры и тренды, осень 2018 г. [Электронный ресурс] / Brand Analytics. URL: <https://br-analytics.ru/blog/socseti-v-rossii-osen-2018/> (дата доступа: 15.08.2019).

⁶ Там же.

менее эффективными, чем любительский и менее затратный по усилиям и времени и потому более спонтанный по ощущению контент¹. Подобно Twitter и Facebook, в Instagram активно используются хештеги, при этом использование 5–10 популярных «трендовых» хештегов позволяет увеличить вовлеченность аудитории, сделав контент видимым для большего числа пользователей².

На 05 августа 2019 г. русскоязычный Instagram-аккаунт УрФУ (urfu.ru) имеет 14 881 подписчиков, а англоязычный (ural_federal) – 3149. Основной целевой аудиторией в этой соцсети для УрФУ являются абитуриенты и студенты, в основном молодые женщины (2 публикации в день, средняя вовлеченность – 428). В шапке профиля русскоязычного аккаунта есть ссылка на страницу вуза во «ВКонтакте», в англоязычном аккаунте – ссылка на сайт университета. Кроме того, ссылки на соответствующие страницы на сайте университета используются для отдельных публикаций, что повышает их интерактивность.

Помимо новостей и различных мероприятий, лента в основном формируется из фотографий студентов (в основном женского пола) на фоне главных корпусов университета, чаще всего это репосты из аккаунтов самих студентов (для этого используется специальный хештег – #ИнстаУ). Таким образом, в Instagram в наибольшей степени по сравнению с другими платформами привлекается контент, созданный самими пользователями. Периодически фигурируют в ленте и старые фотографии из истории «родительских» вузов. В русскоязычном аккаунте подписи делаются на русском и дословно дублируются на английском языке, в англоязычном – только на английском языке. В отличие от других соцсетей, в Instagram-аккаунте УрФУ активно используются эмодзи с положительными коннотациями, такие как «подмигивание», «хорошо», «счастье», «сила», «хитрая ухмылка», «сердечко» и проч., что подчеркивает более неформальный стиль коммуникации, которого вуз придерживается в этой соцсети; наряду с прямыми обращениями к аудитории («Студенты,

¹ Erskine R. New research from 200 top brands shows how effective Instagram stories really are [Electronic resource] // Forbes. 2018. URL: [new-research-from-200-top-brands-shows-how-effective-instagram-stories-really-are](https://www.forbes.com/sites/erskine/2018/07/15/new-research-from-200-top-brands-shows-how-effective-instagram-stories-really-are/) (last accessed date: 15.08.2019).

² Dredge S. Ten tips that will make you a master of instagram [Electronic resource] // The Guardian. 2017. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/15/ten-ways-to-master-instagram> (last accessed date: 15.08.2019).

до сессии меньше месяца, готовы?»), применяются пожелания («Бодрой и продуктивной недели, друзья!»), а также побуждения – риторические или мотивирующие призывы («Почувствуй приближение лета!», «Лайк, если ждал эти красивые и теплые закаты») – и восклицания («Университет – это отличные друзья!»). В качестве подписей к фотографиям студентов используются слоганы УрФУ, например: «Яркий университет для яркого тебя!».

Интересно, что в визуальных образах в основном делается упор на спортивные и внеучебные занятия студентов, в том числе путешествия, а также на общение: студенты фотографируются на лужайках перед главным корпусом университета со своими друзьями, в спортивной форме, со скейтбордами, на велосипедах и прочими атрибутами насыщенной и яркой внеучебной жизни. Делается акцент и на зрелищные мероприятия: концерты, фестивали, торжественные церемонии и прочее. «Брендовым» визуальным образом УрФУ, который дублируется и в других соцсетях, является сцена с выпускниками в мантиях, бросающими академические шапочки в небо перед главным корпусом университета, или просто со множеством шапочек, взлетающих вверх на фоне голубого неба. Учебная, научная деятельность и преподаватели университета представлены в Instagram крайне слабо: большинство фотографий, так или иначе относящихся к тематике «учеба» или «наука», изображают тетради, студентов с пробирками или просто ряды цветных пробирок. Таким образом, подобно сайту университета, в Instagram визуальная образность университета подчеркивает прежде всего его связь с естественными и техническими науками, в то время как его гуманитарная составляющая, которая была особенно важна для классического «родительского» вуза УрФУ, практически не представлена.

Физическая среда университета в визуальных Instagram-образах представлена сходным образом: преобладают изображения главных корпусов университета, доставшихся ему от «родительских» вузов, поскольку это легкоузнаваемые живописные фасады с колоннами в стиле советского (сталинского) неоклассицизма. Другие многочисленные учебные корпуса университета представлены реже, равно как и

аудитории, общежития, спортивные сооружения, библиотеки и столовые. Очевидно, что эстетичные и привлекательные изображения в стиле «глянцевых картинок» для «непарадных» частей, которые обращены к повседневной, бытовой стороне студенческой жизни, университета сделать труднее, однако, во-первых, в этих интерьерах студенты проводят большую часть своего времени (а не на лужайках перед главным корпусом), а значит, они в значительной мере отражают, что значит быть студентом УрФУ, а во-вторых, такого рода изображения важны для аудитории абитуриентов, которой необходимо составить представление об университетской среде и той степени удобства и комфорта, которую она предлагает.

В англоязычном аккаунте УрФУ упор делается на межкультурное общение (например, фотографии студентов и гостей университета в национальных костюмах), позитивный опыт иностранных студентов в УрФУ и истории их успеха, а также есть особая категория публикаций «UrFU Dictionary», которая позволяет иностранцам познакомиться со студенческим сленгом университета (тут, в частности, объясняются такие понятия, как «большак», «антресоли», «паркет», «ГУК» и проч.). Для большего вовлечения аудитории проводятся конкурсы лучших тематических публикаций с раздачей призов (сувенирной продукции УрФУ). Также делаются публикации в единой стилистике с фирменными цветами УрФУ, посвященные различным событиям и праздникам (категория «Holiday»), цитатам знаменитых людей (категория «Quote of the Day») и полезными советами (категория «Lifehack»). Отметим, что контент англоязычного аккаунта более разнообразен и носит более развлекательный характер, чем контент русскоязычного аккаунта. Активнее привлекаются изображения и мемы с других ресурсов. Также, в отличие от русскоязычного аккаунта и аккаунтов вуза в других соцсетях, англоязычный Instagram-аккаунт делает и юмористические публикации. В целом стиль англоязычного Instagram-аккаунта можно охарактеризовать как более расслабленный и неформальный по сравнению с другими аккаунтами вуза.

Оба аккаунта УрФУ активно используют такие функции Instagram, как карусель и Stories. Что касается хештегов, то русскоязычный аккаунт использует три основных хештега: #UrFU, #УрФУ и #ИнстаУ, – в то время как в англоязычном в среднем

используется около десяти различных хештегов. Наиболее успешной на настоящий момент является хештег-кампания #путешествиезначка, которая активна в обоих аккаунтах и в рамках которой желающие могут получить фирменный значок с логотипом УрФУ, сфотографировать его на фоне интересной локации и выложить в сеть, снабдив данным хештегом. Формат Stories также используется достаточно активно: как правило, он используется для публикаций личных историй успеха студентов и выпускников УрФУ.

По мнению исследователя из MIT Джеральда Кейна, на данном этапе, когда отсутствие организации в соцсетях скорее исключение, чем правило, сам факт наличия аккаунтов в соцсетях уже не может рассматриваться как эффективный вид маркетинга и ничего не гарантирует организации¹. Важно другое: как именно организация пользуется социальными сетями, чтобы трансформировать свою деятельность, и насколько эффективно те данные, которые дают соцсети, используются для того, чтобы улучшить взаимодействие с ключевыми аудиториями (усилить интерактивность и вовлеченность). Что касается УрФУ, то на данном этапе университет смог добиться значительных успехов в социальных медиа, о чем свидетельствуют результаты рейтингов, однако существует риск утратить завоеванные позиции, если не направить усилия на более активное вовлечение ключевых аудиторий. Для этого потребуются расширение smm-команды, а также пересмотр политики по привлечению пользовательского контента и дискурсивных стратегий в большинстве аккаунтов вуза.

3.2.5 Организация event-мероприятий

Одним из наиболее эффективных способов коммуникации с аудиториями является event-маркетинг, или событийный маркетинг (его также иногда называют «маркетинг впечатлений» – experiential marketing). Как отмечают Э. Р. Касимова и Е. В. Кузнецова, «event-маркетинг вуза – это комплексная организация креативных

¹ Kane G. C. Social media marketing doesn't matter [Electronic resource] // MIT Sloan Management Review. 2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/social-media-marketing-doesnt-matter/> (last accessed date: 15.08.2019).

запоминающихся мероприятий, основанных на эмоциональном обращении к целевой аудитории и направленных на продвижение бренда вуза»¹. Event-мероприятия позволяют университету заявить о себе оригинальным способом² и являются важной частью нарратива бренда. Они также позволяют отойти от пассивной роли, которую отводит потребителю традиционный маркетинг, предлагая ему вместо этого интерактивную платформу для взаимодействия с брендом, для чего задействуются разнообразные каналы (например, живое оффлайн-мероприятие совмещается с онлайн-мероприятиями в социальных сетях). Таким образом усиливается эмоциональная вовлеченность ключевой аудитории или аудиторий, которые ощущают свое эмоциональное единство с брендом³.

Помимо традиционных для любого вуза мероприятий, таких как дни открытых дверей, митинг, посвященный началу учебного года, и различных конференций, УрФУ проводит ряд уникальных мероприятий, которые позволяют ему взаимодействовать с ключевыми аудиториями, прежде всего абитуриентами, студентами, работодателями и местным сообществом: «Тест-драйв в Уральском федеральном», «Пик IT», «Ночь карьеры», Выпускной. Большинство таких мероприятий проводится в сотрудничестве с местными компаниями: «СКБ Контур», «Сбербанк», «Яндекс», Ельцин-центр, «СКБ-банк», «Росатом», «Газпромнефть» и т. д. Таким образом, УрФУ сегодня активно реализует два направления event-маркетинга, направленных на привлечение абитуриентов и работодателей студентов и выпускников.

Далее мы более подробно остановимся на самом интересном и уникальном для России проекте УрФУ – «Тест-драйв в Уральском федеральном», который проводится с 2013 г. в зимние школьные каникулы и финансируется университетом, иногородние школьники оплачивают лишь билеты до Екатеринбурга. Основная целевая аудитория проекта – школьники 10–11 классов из регионов, в первую очередь

¹ Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Event-маркетинг высшего учебного заведения // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4 (33). С. 346.

² Там же.

³ См. Smith K., Hanover D. Experiential marketing. Secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands. New Jersey : Wiley, 2016.

Большого Урала, других регионов России, а также Казахстана, то есть потенциальные абитуриенты университета. Возраст участников 16–17 лет. Цели проекта – в широком смысле, создавать информационный шум, повышать узнаваемость бренда, в узком – дать школьникам возможность полного погружения в студенческую жизнь УрФУ, получить более реалистичное представление об университете, «протестировать» не только вуз, но и попробовать свои силы в качестве студентов, выбрать оптимальное направление подготовки через профориентацию «на месте». Еще одной важной для университета целевой аудиторией являются школьные учителя, которые сопровождают школьные команды в проекте. В то время, пока ученики посещают лекции, лаборатории и сдают зачеты, преподаватели принимают участие в конгрессе учителей: Уральский федеральный предлагает им бесплатно пройти повышение квалификации, выполняя таким образом социальную функцию.

Обратимся к механике проекта. Отбор участников производится в два этапа и начинается в октябре: на первом этапе им необходимо сформировать команду, зарегистрироваться (для университета это инструмент пополнения, постоянной актуализации базу абитуриентов), пройти тестирование по типу ЕГЭ по выбранному направлению и набрать не менее 200 баллов (команды из стран Ближнего Зарубежья от тестирования освобождаются), на втором, отборочном этапе команда участников из 3–5 человек должна представить видеоролик-презентацию на заданную тему, разместив его в специально созданном аккаунте Instagram. С помощью sms-голосования и экспертной оценки жюри университета отбираются лучшие презентации, а их авторы-команды приглашаются к участию в проекте. На очном этапе «Тест-драйва», который проходит два дня, 350 школьников и 80 учителей приезжают в Екатеринбург и могут выбрать для обучения одно из пяти направлений: инженерные науки; социальные и гуманитарные науки; естественные науки; математика и информатика; экономика и управление. Оба дня расписаны буквально по минутам: программа чрезвычайно плотная и интенсивная, включает в себя интерактивные лекции, практические занятия, квест-погружения, мастер-классы, деловые игры, тестирования, спортивные соревнования и ярмарку возможностей. Участников «Тест-драйва» по прибытии сразу встречают шефы из числа студентов

УрФУ, которые сопровождают команды на протяжении всего их пребывания в Екатеринбурге.

В 2019 г. очный этап «Тест-драйва» проводился 8–9 января и был посвящен цифровизации. Всего было подано 2037 заявок на участие, на очный этап отобрали 376 школьников (83 команды), их сопровождало 80 педагогов. Интересна география заявок, поданных на «Тест-драйв»: вполне предсказуемо, что большая часть заявок поступила из Екатеринбурга и Свердловской области (323 и 796), второй по количеству заявок стала Челябинская область (237), за ней следовали Оренбургская область (133), Казахстан и Удмуртия (103), Пермский край (82), Башкирия (77), Тюменская область, ХМАО И ЯНАО (65) и Курганская область (60).

Помимо оффлайн-мероприятий, во время «Тест-драйва» (на заочном и очном этапах, а также после окончания очного этапа мероприятия) активно использовались онлайн-платформы: веб-сайт университета, на котором был специально создан сайт проекта¹ (<https://testdrive.urfu.ru>), сообщество во «ВКонтакте», кроме того, мероприятия активно освещались в корпоративной газете УрФУ. Более того, спецвыпуски издания редакция делала вместе с юнкорами из городов Свердловской области. Для большей вовлеченности аудитории были запущены хештеги #УрФУдрайв и #ХочувУрФУ, был объявлен конкурс публикаций участников в соцсетях, самый активный из которых был награжден призом от медиацентра. Университетское ТВ регулярно вело прямые трансляции с мероприятий «Тест-драйва». Таким образом, цифровые инструменты выполняют в проекте функцию усилителя воздействия, позволяя участникам поделиться опытом с гораздо большей аудиторией, чем та, которая присутствовала на оффлайн-мероприятии. Закончилось событие праздником творческих коллективов, флешмобом участников, которые выстроились в огромную букву «У» перед университетом и зажгли бенгальские огни, и фейерверком.

¹ Тест-драйв в Уральском федеральном [Электронный ресурс]. URL: <https://testdrive.urfu.ru> (дата обращения: 15.08.2019).

В целом «Тест-драйв в Уральском федеральном» представляет собой пример удачного брендового мероприятия. Оно соответствует большинству критериев эффективности для такого рода событий: яркое, захватывающее и запоминающееся; сфокусировано на конкретной целевой группе; виральное, так как опытом участия в этом мероприятии участникам удобно делиться в соцсетях (*viral impact*); этот опыт персонализирован (участники могут выбирать из различных направлений, они проходят индивидуальное тестирование); его воздействие поддается измерению; оно напрямую соотносится с потребностями, желаниями и надеждами ключевой аудитории (абитуриентов); имеет гибкую структуру (позволяет учитывать различные потребности и интересы абитуриентов); позволяет совмещать различные оффлайн- и онлайн-платформы¹. «Тест-драйв» призван транслировать нарратив бренда УрФУ и наглядно продемонстрировать то, что бренд обещает (*brand promise*) своим будущим студентам: радость познания в кругу единомышленников, общение с преподавателями-энтузиастами, увлеченными своим делом, яркую студенческую жизнь и большое разнообразие видов внеучебной деятельности (творчество, спорт, участие в волонтерских проектах). Преподаватели и студенты выступали в качестве «амбассадоров» бренда УрФУ, причем они этот опыт также оценивают как позитивный и волнующий: многие студенты, участвующие в проекте в качестве шефов команд, возвращаются в проект снова, некоторые начинают выполнять более ответственные функции в качестве супершефов. Студентам «Тест-драйв» дает возможность взглянуть на университет новыми глазами – глазами абитуриентов, а также внести свой вклад в нарратив бренда, рассказывая о вузе и показывая его новичкам.

Для нас представляется важным, что абитуриенты смогли получить реальный опыт пребывания в университете (так наз. *campus experience*). В этом плане большую роль в рассказывании истории бренда УрФУ посредством event-мероприятия играет сама обстановка УрФУ: учебные корпуса, аудитории, холлы, коридоры, спортивные залы, общежития. Участники «Тест-драйва» отмечали, что физическое

¹ Smith K., Hanover D. *Experiential marketing. Secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands*. New Jersey : Wiley, 2016. P. 63.

пребывание в стенах университета, взаимодействие с реальной средой университета (поиск нужной аудитории, поход в столовую и т.д.) оказалось существенной частью их опыта, помогло конкретизировать свои представления об университете и сделать более реалистичными ожидания от него.

После окончания «Тест-драйва» в 2019 г. мы провели небольшое онлайн-исследование, попросив участников заполнить анкету: откликнулось 34 человека, большинство из которых (22) были из Екатеринбурга и Свердловской области. Несмотря на то что данные этого опроса не претендуют на репрезентативность, они весьма интересны и позволяют нам получить некоторое представление о том, какие взаимоотношения с брендом УрФУ сложились у участников мероприятия. На вопрос, собираетесь ли вы поступать в УрФУ, 28 человек ответили утвердительно, при этом 18 человек отметили, что после участия в «Тест-драйве» их отношение к вузу изменилось в лучшую сторону, в том числе благодаря тому, что они намного больше узнали об УрФУ. Чуть менее половины опрошенных (15) также посетили день открытых дверей в университете, что указывает на наличие устойчивого интереса к вузу. Участники опроса указали, что, наряду с УрФУ, они также рассматривают другие вузы: в частности, жители Екатеринбурга и Свердловской области рассматривают такие вузы, как Российский государственный профессионально-педагогический университет (РГППУ), Уральский государственный педагогический университет (УрГПУ), Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ) и ряд других. Соответственно жители других областей, например, Оренбургской, указали оренбургские вузы. Также набор брендов вузов, из которых выбирают абитуриенты, включает статусные столичные вузы – университеты Москвы и Санкт-Петербурга, например, Московский государственный университет (МГУ), НИУ «Высшая школа экономики» (ВШЭ), Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) и другие. Таким образом, в сознании абитуриентов бренд УрФУ конкурирует как с другими региональными вузами, так и с известными столичными (это показывает, что тенденции, выявленные в ходе

масштабного маркетингового исследования вуза, проводившегося в 2014 г., по-прежнему актуальны¹).

Примечательно, что у преобладающего большинства опрошенных (29) родители имеют высшее образование, а у 14 – родители или близкие родственники учились в одном из «родительских» вузов УрФУ – УПИ или УрГУ, что указывает на вероятное наличие эмоциональной связи с брендом вуза у этих абитуриентов. Из наиболее значимых факторов выбора вуза, безусловный приоритет принадлежит экономическому: возможности поступить на бюджет (31), перспективам трудоустройства (29) и наличию в вузе нужной специальности (28). Таким образом, на первый план для будущих студентов выходят практические соображения, в то время как престижность вуза рассматривается в качестве значимого фактора только половиной опрошенных (17), равно как и «яркая студенческая жизнь» (18). Все респонденты оценивают свое участие в «Тест-драйве» как интересный, полезный и положительный опыт. В качестве позитивных моментов отдельно отмечается высокий уровень организации мероприятия, интересная программа, общение со студентами и преподавателями, питание и оборудование аудиторий. Минусов респонденты отметили немного, в их число входит недостаток времени и высокая интенсивность мероприятия, из-за которого участники не успевали восстановить силы, а также вполне конкретные реалии студенческой жизни – туалеты, раздевалки и очередь в гардероб. Отдельный блок вопросов был посвящен способам получения информации для данной аудитории: в этом плане не вызывает удивления тот факт, что преобладающее большинство школьников предпочитают получать информацию из социальных сетей (28), также три человека отметили «онлайн-СМИ». На аккаунты УрФУ в соцсетях подписаны 27 человек, при этом в наибольшей степени (опять же вполне предсказуемо) их интересует информация о наборе и поступлении в университет (19), остальные темы набрали намного меньше голо-

¹ Мониторинг известности, репутационных характеристик УрФУ и конкурентов [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. 2014. URL: <http://strategy.urfu.ru/marketingovyeye-issledovaniya> (дата обращения: 15.08.2019).

сов: «преподаватели УрФУ и учеба» – 6, «студенческая жизнь» – 4, «УрФУ на международной арене» – 3. Научная деятельность университета интересует только одного человека.

В общем, можно сказать, что организация event-мероприятий входит в число приоритетных и наиболее эффективных направлений деятельности информационного блока УрФУ, направленной на укрепление бренда университета. Важность такого рода мероприятий осознается и на уровне руководства вуза, готового их финансировать и участвовать в них, что особенно заметно на фоне политики вуза в соцсетях, работа в которых ведется малыми средствами и практически без привлечения «фронтменов» УрФУ (ректора, проректоров, ведущих ученых).

3.2.6 Взаимодействие со СМИ

Процесс выстраивания коммуникаций вуза со СМИ включает в себя следующие этапы:

- ревизионно-ознакомительный;
- «ковровую бомбардировку» и стимулирование запросов, обеспечение экспертных комментариев;
- продвижение ключевых тем и создание экспертного пула.

В рамках первого этапа проводилась ревизия и актуализация уже существующих контактов со СМИ различных уровней и различной специализации (информгентствами, газетами, журналами, радиостанциями и телеканалами) и составление новых медиакарт. На втором этапе перед университетом стояла задача заявить о себе как о значимом игроке на информационном рынке. Для подогревания интереса СМИ использовались масштабные мероприятия, в проведении которых участвовал УрФУ как федеральный вуз. В зависимости от насыщенности информационной повестки, пресс-служба УрФУ осуществляла до пяти рассылок в неделю по всем контактам, что со временем стало давать заметный эффект. В результате количество публикаций в СМИ всех уровней с упоминанием Уральского федерального университета в течение года выросло с 200 до 500 в среднем за неделю.

Сотрудники медиacentра активно работали и с запросами самих журналистов. Медиacentр ставил перед собой задачу продемонстрировать журналистам, что в УрФУ можно найти специалиста практически по любой тематике, при этом важно было не только обеспечить надлежащее качество представленных журналистам комментариев экспертов, но и оперативность обработки запросов. В результате этого уже за полгода количество запросов в пресс-службу университета выросло с одного-двух до 10–12 в среднем за неделю, из них 2–3 были из СМИ за пределами Екатеринбурга.

Все запросы от СМИ в пресс-службу УрФУ можно разделить на несколько видов: уточняющий (по мотивам материалов, представленных самим университетом), проверочный (вызванный обращением какого-либо лица в редакцию), тематический (требующий сбора фактической информации для инициированного редакцией материала), аналитический (требующий не только сбора материала, но и его переработки в зависимости от требований редакции) и, наконец, персонализированный (направленный на поиск героев, источников информации, экспертов с их дальнейшим участием в интервью, съемках, прямых эфирах). От качества обработки запроса – оперативности и полноты предоставляемой информации – в значительной степени зависит объем и характер публикации. Выполнение запроса дает упоминание вуза в материале журналиста и влияет на то, в какой группе публикаций по итогам мониторинга – позитивные, нейтральные, негативные – он окажется. Отметим также, что бывают случаи, когда обработанный запрос не дает даже упоминания вуза в публикации, что может зависеть от редакционной политики того или иного СМИ. Распространенным примером такого рода является ситуация, когда ученые университетов, действующих в Екатеринбурге, представляются в материалах журналистов как «уральские ученые» без указания принадлежности к конкретному вузу. При этом бывают случаи, когда бренд не упоминается из меркантильных соображений в целях получения какой-то выгоды, например, заключения контракта с вузом на PR-сопровождение его деятельности, о чем речь пойдет ниже.

Отдельная группа запросов касается студентов и выпускников, главным образом они связаны с теми из них, кто приехал учиться в УрФУ из других городов и

регионов, поскольку самым востребованным форматом оказались истории успеха земляков: победы в олимпиадах, научные открытия, инновационные стартапы, изобретения, достижения в творчестве и спорте. Процесс обмена информацией между медиacentром УрФУ и СМИ регионов постепенно становился двусторонним по мере возрастания популярности УрФУ как главного вуза округа. Большое значение для укрепления бренда университета играли и истории его выпускников, которые добились успеха не только в своем регионе, но и в общенациональном масштабе, а иногда и на мировом уровне.

Третьим этапом стало продвижение ключевых тем. После того как была накоплена количественная масса контактов со СМИ разного уровня, из всего многообразия форм и сфер деятельности университета были выбраны пять ключевых направлений для продвижения в СМИ: стратегическое развитие вуза, его участие в социально-экономическом развитии региона, его роль в создании современных технологий в сфере медицины и в сфере энергетики будущего, а также деятельность УрФУ в области гуманитарных наук. Тема стратегического развития УрФУ делала акцент на таком важном аспекте, как интернационализация вуза, его интеграции в глобальное образовательное пространство, а значит, требовалось увеличить освещение в СМИ таких фактов, как рост количества иностранных студентов и преподавателей в университете, а также коллаборации УрФУ с зарубежными вузами, в том числе дать примеры реализации программ двух дипломов. Участие УрФУ в программе «5-100» и рейтингах также стало дополнительным информационным поводом, который позволил привлечь внимание журналистов.

Тема взаимосвязи УрФУ и социально-экономического развития региона подкреплялась участием вуза в значимых для городского сообщества событиях, таких, например, как заявка Екатеринбурга на проведение выставок EXPO 2020, EXPO 2025 и проведение Чемпионата мира по футболу FIFA World Cup 2018. Это можно смело считать третьим (наряду с абитуриентами и работодателями) направлением в event-маркетинге, реализуемым в университете – эффективное участие в организации крупных событий, организуемых другими структурами. Роль университета в социальной и культурной жизни городского и регионального сообщества стала все

чаще попадать в фокус внимания СМИ по мере того, как УрФУ становился центром проведения событий общегородского уровня, например, открытая церемония вручения дипломов выпускникам, Ночь музеев и Венский фестиваль музыкальных фильмов и др., некоторые из них проводятся в партнерстве с крупными корпорациями и холдингами.

В рамках этой же темы сформировалась тематика «университет как кузница кадров», которая трактовалась самым широким образом: от темы воспитания талантов, являющейся сквозной в информационной повестке УрФУ, до концепции непрерывного обучения (lifelong learning). Этой теме – прямо или косвенно – посвящено большое количество научно-практических конференций и семинаров в университете, которые становятся качественным информационным поводом для СМИ. В рамках данной темы большой интерес журналисты проявляют и к менее масштабным, но имеющим личное звучание событиям, как, например, обучение компьютерной грамотности пенсионеров, которое проводилось УрФУ в одном из районов Екатеринбурга, или вызвавшая большой резонанс в СМИ история о 69-летней женщине, которая в 2016 г. поступила в магистратуру Уральского федерального университета. Пресс-служба УрФУ позиционировала это событие не как случайность, а как пример того, что учиться никогда не поздно, а университет может дать образование в любом возрасте. Потенциально дальнейшая разработка этой темы может оказаться весьма продуктивной для укрепления бренда университета в свете актуальной концепции «университета третьего возраста», а также для того, чтобы подчеркнуть приверженность УрФУ ключевым ценностям современного высшего образования – многообразию и инклюзивности.

Для того чтобы представить более конкретное наполнение тезиса «УрФУ – передовой центр научных исследований», было принято решение разрабатывать такое направление, как медицина и фармакология. Предполагалось, что преимуществом данной тематики станет возможность привлечения через СМИ потенциальных бизнес-партнеров, которые могут заинтересоваться разработками ученых вуза. Однако для медицентра УрФУ это представляло сложность, поскольку медицина, наряду с юриспруденцией, является направлением подготовки,

которая никогда не была развита в университете. Удачным информационным поводом для продвижения университета в данном контексте стали закончившиеся в 2012 г. клинические испытания инновационного противовирусного препарата «Триазавирин», которые проводились совместно учеными УрФУ и Уральского отделения РАН. Кроме того, в 2014 г. в институте естественных наук УрФУ было открыто два новых направления подготовки – «Медицинская биофизика» и «Медицинская биохимия». В связи с этим перед медиацентром возникла еще и прикладная задача по продвижению этих направлений для абитуриентов и их родителей. Освещалось широко также начало строительства химико-фармацевтического центра, в котором должны были сосредоточиться лучшие научные группы химиков для проведения исследований, в том числе в области фармацевтики. И, наконец, в 2014 г. в Уральском федеральном университете началось создание циклотронного центра ядерной медицины для работы в области ранней диагностики и лечения раковых заболеваний. Таким образом, тема научного вклада университета в масштабе мировых исследований и практического вклада в разработку способов эффективного лечения рака получала конкретное наполнение и работала в пользу продвижения бренда УрФУ в информационной повестке разных уровней.

Перспективным направлением для продвижения УрФУ в СМИ стала также тема «Энергетика будущего», в особенности атомная энергетика и альтернативные источники энергии, поскольку структура УрФУ изначально включала в себя Уральский энергетический институт. Несмотря на неоднозначное отношение в современном мире к эффективности и безопасности атомной энергетике, для уральских журналистов эта тема с давних пор представляет большой интерес, поскольку в 60 км от Екатеринбурга находится Белоярская атомная электростанция. Повышенный интерес СМИ к данному объекту наблюдался в период строительства и перехода с реактора БН-600 на новый БН-800. В настоящее время ведется строительство очередного – более мощного реактора – БН-1200. В свете данных событий повышается востребованность специалистов УрФУ как экспертов по этой тематике в масштабах Уральского округа. Что касается альтернативных источников энергии, то в 2016 г. УрФУ заявил о двух научных проектах мирового уровня, связанных с развитием

энергетики: «Перспективные технологии электрохимической энергетики: от химического дизайна новых материалов к электрохимическим устройствам нового поколения для сохранения и преобразования энергии» и «Построение интеллектуальной технологической платформы Smart Grid на основе Big Data Advanced Analytics». Информационный продукт, связанный с данными проектами, потребовал значительных усилий медицентра, поскольку необходима была популяризация этих тем для широкой аудитории, для чего были организованы пресс-конференции и пресс-туры в лаборатории УрФУ и УрО РАН.

От «родительского» вуза классического университета (УрГУ) Уральский федеральный университет унаследовал значительную базу гуманитаристики. Несмотря на то что, в отличие от технических и естественных наук (область STEM), для гуманитарных направлений более сложно выстроить яркий и запоминающийся нарратив университетского бренда¹, благодаря целому ряду проектов с участием историков, филологов, философов и искусствоведов УрФУ возникло достаточно информационных поводов, позволивших медицентру продвигать бренд УрФУ в гуманитарной сфере. Например, в 2013 г. исторический факультет выиграл мегагрант «Возвращение в Европу: российские элиты и европейские инновации, нормы и модели (XVIII – начало XX вв.)»; гуманитарии-сотрудники УрФУ участвуют в Уральской индустриальной биеннале, проектах Ельцин-центра, музеев и библиотек города (Ночь музеев, фестиваль «Кинопроба» и др.).

Дополнительным элементом стратегии продвижения бренда нового крупного вуза для медицентра УрФУ стала деятельность по обеспечению экспертных комментариев и созданию пула экспертов. Говоря об участии ученых и экспертов университета в формировании информационной повестки регионального и национального уровня, отметим, что перед медицентром прежде всего встала задача по созданию стабильного пула экспертов, которые бы регулярно могли контактировать со средствами массовой информации. Такой пул экспертов и их систематиче-

¹ Stack M. Global university rankings and mediatization of higher education. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2016. P. 107.

ская работа со СМИ позволила, во-первых, формировать у разных целевых аудиторий образ университета как передового интеллектуального центра (think tank), а во-вторых, вырабатывать у журналистов привычку вовлекать экспертов местного уровня оценку любого события, явления, проблемы.

За шесть лет работы с пулом экспертов в базе данных УрФУ собрано 319 спикеров (на апрель 2019 г.), и эта база продолжает пополняться, из них 105 ученых сотрудничают с медиацентром и со СМИ на регулярной основе. Гендерный состав экспертов достаточно сбалансирован: 191 мужчина и 128 женщин.

Пул экспертов формировался двумя способами: спонтанно и системно. Спонтанный способ был связан с тем, что после того как ученый выступил в качестве эксперта в публикации по запросу СМИ, его данные и возможность выступать экспертом по определенной теме фиксировались для будущего использования. Системная работа заключалась в «ревизии» профессорско-преподавательского состава университетских подразделений, которые могли быть потенциально интересны для журналистов: например, профильные кафедры, инновационная инфраструктура, центр конгрессной деятельности, центр академического развития и т.д. Однако выявление потенциального спикера для СМИ не гарантировало его согласие на общение с журналистом и соответствующие компетенции по теме. Кроме того, специалист мог оказаться непригодным для участия в записи видео- или радиоинтервью по своим внешним или голосовым данным, что выяснялось только в ходе работы со СМИ, которые имеют свои требования к презентабельности экспертов. В целом по степени медийной активности можно выделить несколько групп экспертов. Во-первых, это активные спикеры, которые охотно общаются с прессой на регулярной основе, заинтересованы как в наращивании своего личного репутационного капитала, так и в продвижении своих подразделений и вуза в целом. По опыту УрФУ к этой категории экспертов можно отнести ученых высшей школы экономики и менеджмента (ВШЭМ), института естественных наук и математики и входящей в его состав Коуровской астрономической обсерватории, а также уральского гуманитарного института УрФУ. Во-вторых, это эксперты-«исполнители», которые почти всегда соглашаются на контакты с прессой, однако в каждом случае

им необходимы дополнительные стимулы и разъяснения со стороны специалистов медицентра о том, почему тот или иной запрос важен и почему его необходимо принять. Если запросов к такому эксперту поступает много, то рано или поздно появляется усталость от внимания прессы. Ярким примером здесь может служить команда физико-технологического института УрФУ под руководством профессора Виктора Гроховского, которые прославились после того, как первыми исследовали челябинский метеорит, упавший на Урале в 2013 г. В первый месяц после этого резонансного события могло поступать до 40 звонков в день от российских и зарубежных СМИ. По итогам информационной активности университета в 2016 г. профессор Гроховский стал самым упоминаемым в СМИ ученым УрФУ (согласно данным системы агентства «Интерфакс» СКАН). В-третьих, это «однократные эксперты», то есть ученые, которые, оказываясь в центре внимания СМИ, быстро устают от общения с журналистами, особенно если по какой-либо причине медицентру не удастся провести общий брифинг и приходится организовывать индивидуальные встречи эксперта с журналистами. Зачастую терпение и (или) время эксперта в какой-то момент заканчивается, и тогда можно услышать фразу «я ведь уже комментировал эту тему журналистам», после чего следует категорический отказ продолжить общение с прессой. Единственным вариантом в этом случае является предложение взять комментарий ученого и распространить его во все СМИ.

Очевидно, что далеко не все направления деятельности вуза пользуются одинаковым успехом у прессы. Чаще внимание прессы (желательное или нежелательное) привлекают те ученые и научные группы, чьи исследования так или иначе совпадают с актуальной повесткой СМИ. База экспертов УрФУ сконструирована таким образом, чтобы учитывать те виды запросов, которые чаще всего поступают от журналистов. Всего база включает в себя 28 основных тематических направлений, из них наибольшей популярностью у СМИ пользуются исследования метеоритов, изменения климата, медицина и здоровье, в том числе химические разработки, которые могут использоваться в медицинских целях, например, для лечения онкологии. В зависимости от текущей повестки, интерес к некоторым темам может затухать или же, наоборот, активизироваться. То же относится и к проблемным темам,

которые, с одной стороны, могут быть предметом повышенного интереса СМИ, но с другой – связь с такими темами может быть нежелательной для бренда университета, поскольку они могут вызывать интерес определенных политических групп, которые могут использовать результаты научных исследований для лоббирования своих интересов. В российском контексте к числу таких проблемных, а значит, нежелательных для университета тем, относится тема коренных народов или, например, тема роста ксенофобии в обществе. Одним из недавних примеров подобного рода нежелательной публичности может быть публикация в местных СМИ весной 2019 г. провокационного сообщения о том, что «Россия выталкивает за рубеж сотни тысяч самых образованных, взамен принимая миллионы мигрантов»¹. В подтверждение этого тезиса в статье приводились данные и цитаты из монографии, изданной под редакцией профессора УрФУ Ирины Бритвиной, и взятый у нее комментарий. Общий негативный тон изложения и явная нацеленность публикации на то, чтобы спровоцировать дальнейшую полемику, могли запустить шквал и других подобных публикаций. «Скандализация» научных выводов в прессе была бы вредна для репутации университета, поскольку для того чтобы разобраться в самой сути исследования, формат СМИ не вполне адекватен. Однако публикация оказалась малопопулярной, и, помимо общего мониторинга ситуации, других более решительных шагов от медицентра не потребовалось.

Примером чрезвычайно удачного информационного повода может служить падение челябинского метеорита в 2013 г., благодаря которому появилось рекордное количество упоминаний университета в зарубежных СМИ. Падение метеорита удовлетворяло всем основным критериям отбора инфоповодов, включая масштабность события, необычность, своевременность, наличие яркой картинки и т. д. В 2016 г. была организована первая в российской истории «метеоритная» экспедиция ученых УрФУ в Антарктиду. Помимо научных задач, эта экспедиция выполняла и по-

¹ «Мне не нужно умных, мне нужны послушные». Россия выталкивает за рубеж сотни тысяч образованных, взамен принимая тысячи мигрантов [Электронный ресурс] // ZNAK. 2019. URL: https://www.znak.com/2019-03-22/rossiya_vytalkivaet_za_rubezh_sotni_tysyach_samyh_obrazovannyh_vzamen_prinimaya_millionsy_migrantov (дата обращения: 15.08.2019).

пуляризаторскую функцию, а также была удачным информационным поводом, который привлек к УрФУ внимание федеральных СМИ. Как отмечает директор медиацентра УрФУ Дмитрий Бенеманский, «благодаря продвижению фандрайзинговой кампании, многочисленным пресс-конференциям, специальным мероприятиям в поддержку проекта, освещению каждого его этапа и оперативной работе пресс-службы УрФУ нам удалось собрать более 2,5 миллионов рублей, а об экспедиции вышло 1126 публикаций и сюжетов»¹.

Отметим, что «метеоритная» тема в целом оказалась весьма продуктивной для УрФУ: даже спустя шесть лет она по-прежнему интересует общественность, о чем свидетельствует тот факт, что новость об экспедиции с участием ученых УрФУ в пустыню Гоби с последующим изучением найденных там метеоритных осколков лидирует в рейтинге информационных поводов за 2018 г., равно как и новость об открытии магистерской программы по изучению метеоритов (смотри топ информационных поводов в приложении Б).

Важную роль в создании информационных поводов может сыграть и политический ресурс, поскольку в каждом регионе у законодательных и исполнительных органов власти есть свои журналистские пулы. Соответственно, если представитель власти посещает университет или упоминает его в своем высказывании, это событие освещается в СМИ. Очевидно, что чем более высокопоставленным является чиновник, тем более продуктивным для медиаприсутствия этот повод может оказаться. Для УрФУ такими информационными поводами стали визиты министра иностранных дел С. Лаврова, министра науки и высшего образования М. Котюкова, вице-премьера РФ Ольги Голодец и визит Президента РФ В. Путина.

Любой университет живет циклично, поэтому в начале календарного и учебного года медиацентр УрФУ составляет событийный план и в течение года методично «отрабатывает» повестку, при этом в дополнение к уже существующей повестке самостоятельно конструируются и другие информационные поводы. Под

¹ Бенеманский Д. А. Как антарктические метеориты принесли УрФУ 1126 публикаций // Формула научного PR 2.0. Российская венчурная компания. 2016. С. 46.

конструированием мы в данном случае понимаем процесс организации образовательного, профориентационного, научного, спортивного или культурного события в университете, включающий в себя генерирование идеи, ее описание, составление плана по реализации, этапы подготовки, проведения и информационного сопровождения. Профессионально сконструированные инфоповоды повышают уровень дополнительного внимания прессы к тем событиям, которые организованы с нуля. Вариантом этой стратегии могут быть ситуации, когда к уже привычному, регулярному событию добавляется неожиданный штрих, делающий его заметным в информационной повестке.

Немаловажным аспектом работы медиacentра является проведение пресс-мероприятий: пресс-конференций и пресс-туров. В первом случае, чтобы максимально привлечь внимание СМИ, необходим яркий информационный повод и представительный состав спикеров. Отметим, что PR-эффект подобных мероприятий может быть непредсказуемым: например, не всегда массив публикаций по итогам мероприятия является сугубо позитивным или хотя бы нейтральным, поскольку это зависит от темы, настроения журналиста, того задания, с которым он пришел на пресс-конференцию, а также от «скрытой повестки» самого издания. Иногда позитивный разговор прессы со спикером может нарушить неприятный вопрос, не имеющий отношения к заявленной теме. Пресс-тур же ставит перед собой целью демонстрацию передового опыта университетов, приоткрывает завесы над научной, инновационной и прочей деятельностью. В этом случае результат намного более предсказуем и вероятность негативных публикаций намного ниже, хотя она все же существует: например, если по итогам пресс-тура журналисты в процессе подготовки материала обнаружат нелицеприятные для университета факты или если пресс-тур был плохо организован. Однако в практике медиacentра УрФУ таких ситуаций не было.

Иногда для подогрева внимания прессы к какой-то важной для университета теме применяется такой прием, как намеренный «слив» информации, когда информация вбрасывается в информационную повестку через конкретное – как правило,

рейтинговое – СМИ, чтобы возбудить ажиотаж, или через соцсети. Часто это информация о готовящихся структурных изменениях в университете или кадровых решениях. Отметим, что данный прием может помочь завоевать лояльность конкретных средств массовой информации и журналистов, потому что информация подается дозированно. Но у такого способа могут быть и отрицательные последствия: если коллеги из других медиа узнают, что их конкуренту вуз выдал информацию эксклюзивно, это может осложнить отношения с ними в дальнейшем.

Часто росту количества публикаций по тому или иному событию способствуют совместные усилия PR-департаментов компаний-партнеров, которые занимаются реализацией совместных проектов. В таких случаях иногда материалы в СМИ появляются без усилий пресс-службы вуза. Помогает то, что у коммерческих организаций, как правило, есть контракты со СМИ на системное продвижение их деятельности или заключаются разовые контракты на продвижение конкретного события или проекта. Таким образом, автоматически «бенефициаром» становится университет. Совместные проекты могут осуществляться и с конкретными СМИ: например, медиацентр УрФУ объявил 2016 г. годом науки, поэтому основные информационные усилия были сосредоточены на продвижении этой сферы. В итоге, к началу 2017 г. у университета было четыре действующих совместных информационных проекта со СМИ: с городским порталом 66.ru был реализован проект «Человек наук»; с медиахолдингом «Комсомольская правда» был запущен проект «Азбука наук», посвященный молодым ученым вуза и их разработкам; екатеринбургский телеканал «Малина» предложил УрФУ совместно проводить «Интеллекции»; а городской портал E1 запустил проект «Ученые против мифов». Каждая вышедшая в свет публикация в рамках проекта имела достаточно высокий индекс заметности, она также распространялась через цифровые платформы вуза – сайт, соцсети – и могла использоваться в корпоративной газете. Иногда по мотивам некоторых серий появлялись материалы в других СМИ. Позитивным опытом можно считать развитие проектов по ознакомлению широкой общественности с иностранными учеными, которые работают в УрФУ. Так, два проекта – один с пор-

талом Е1, а другой с порталом Justmedia – рассказывают о жизни, работе и впечатлениях о городе и России молодых ученых, которые в том или ином качестве аффилированы с УрФУ.

Примером успешного проекта совместной работы вуза со СМИ можно считать уже упоминавшийся выше проект «Человек наук. Чем на самом деле занимаются ученые УрФУ», который преследует две основные цели: популяризацию науки и продвижение бренда университета. Интервью и информация о проекте размещаются как на самом портале, так и на сайте университета, к тому же задействованы ресурсы социальных сетей. В рамках проекта ученые УрФУ дают интервью журналистам портала, отвечая на «дилетантские» вопросы и рассказывая о своих исследованиях в области филологии, экономики, социологии, физики, экологии и др. Проект призван подчеркнуть разнообразие и богатство направлений исследований, которые ведутся в университете. Хотя первоначально по замыслу медиацентра акцент делался на деятельности молодых ученых, по просьбе журналистов в проект были включены и известные ученые старшего поколения. Особый интерес прессы вызвало интервью с доцентом кафедры археологии и этнологии Алексеем Старостиным, который занимается изучением истории ислама на Урале. Это можно объяснить тем, что в общественном сознании тема ислама естественным образом смыкается с темой мигрантов, а также конфликтов на национальной и религиозной почве; указанные темы являются топовыми в медиа- и социальной повестке, поскольку связаны с распространенными социальными страхами.

Отдельно следует рассмотреть формы взаимодействия со СМИ в случае негативных публикаций. Негативным материал может быть как по способу его подачи (негативная авторская позиция), так и в зависимости от вида события, поскольку целый ряд событий потенциально может оказать вредное воздействие на репутацию вуза. Хорошим примером работы с негативными публикациями может стать «казус Мединского», в результате которого в 2016 г. Уральский федеральный университет оказался в центре скандала, связанного с обстоятельствами присуждения степени доктора исторических наук министру культуры РФ В.Р. Мединскому. В апреле 2016 г. в Министерство образования и науки РФ было подано заявление о

лишении министра ученой степени. ВАК направил это заявление на рассмотрение в диссертационный совет Уральского федерального университета. Когда стало ясно, что привнесенный извне негативный фон данного события может отразиться плохо и на репутации самого университета, медиацентр УрФУ принял решение действовать максимально открыто: в частности, была организована прямая трансляция заседания диссертационного совета в актовом зале университета, а после заседания председатель диссертационного совета Д. А. Редин провел брифинг для журналистов. В целом, если благодаря истории о челябинском метеорите УрФУ удалось получить рекордное количество упоминаний в зарубежных СМИ, то в случае с диссертацией Мединского был побит рекорд по физическому присутствию представителей прессы, что обеспечило рост паблисити (на площадке одновременно присутствовали 36 СМИ – более 60 человек). Тема держалась в повестке на протяжении четырех недель (728 публикаций) и по итогам 2016 г. оказалась одной из самых заметных: она заняла второе место после темы визита Ф.-В. Штайнмайера и С. В. Лаврова. Таким образом, в ситуации, в которой негативная аура самого события и его основных участников могла отразиться на университете, медиацентр УрФУ постарался привлечь внимание к тому факту, что для рассмотрения столь противоречивого вопроса был выбран именно диссертационный совет университета, известный своей научной репутацией и принципиальностью. В представлении этого «черного лебедя» также делался упор на то, что университет открыл все возможности для освещения этого не только научно, но и общественно значимого вопроса, и что университет обладает необходимыми техническими и человеческими ресурсами для проведения события такого уровня.

Рассмотрим еще один важный элемент работы медиацентра УрФУ – налаживание и поддержание взаимовыгодного сотрудничества со СМИ. Очевидно, что самый простой способ регулярного получения публикаций предполагает заключение контракта со СМИ, хотя многие PR-специалисты считают это контрпродуктивным на том основании, что если заплатить хотя бы раз, то данное средство массовой информации больше не будет сотрудничать без денег. С одной стороны, коммерческие отношения с редакциями часто впоследствии приводят к тому, что они после

первого опыта работы за деньги пытаются поставить эти отношения «на поток» и получать от вуза доход на регулярной основе. С другой стороны, опыт УрФУ показывает и позитивную сторону коммерческого сотрудничества: коммерческие отношения с некоторыми СМИ помогли выработать у них лояльность к университету в целом и к сотрудникам пресс-службы в частности.

Таким образом, можно выделить три основные модели сотрудничества между вузом и СМИ: сезонную, креативную и «террористическую». Сезонная модель основывается на том, что у каждого университета есть циклические мероприятия, которые повторяются с определенной периодичностью, а значит, перед началом каждого такого мероприятия редакции СМИ высылают университету коммерческие предложения об освещении этого события. Креативная модель заключается в том, что рекламные отделы небольшого числа СМИ генерируют идеи по продвижению университетской тематики, что позволяет создавать интересные совместные проекты – лонгриды, прямые эфиры, акции и т. д. И третья модель – «террористическая», когда средство массовой информации искусственно ограничивает упоминание вуза в своих публикациях. При этом оно может как совсем перестать контактировать с пресс-службой и ждать ответной реакции, так и не прерывать контактов, но, например, не упоминать название вуза в своих публикациях, даже если запрос от журналиста выполнен в полной мере. В практике УрФУ был случай, когда одна из местных телекомпаний перестала упоминать название университета в своих материалах. В ответ на настойчивые расспросы пресс-службы, телеканал сначала сослался на то, что упоминать название вуза запрещают юристы телеканала, что вызвало еще большее недоумение медиацентра, поскольку вуз не является коммерческой организацией. В итоге университету поступило предложение заключить контракт с каналом на освещение его деятельности, которое было отклонено, и медиацентр перестал обрабатывать запросы от данной телекомпании.

В целом при работе с прессой медиацентр УрФУ стремится дать максимально многообразную картину деятельности университета: от встреч на высшем уровне до личных историй людей, так или иначе связанных с вузом, – в зависимости от уровня и вида того или иного СМИ, а также его потребностей, диктуемых текущей

повесткой и спецификой аудитории. Формы работы медиацентра со СМИ принимают как «зеркальный» (реагирование на запросы и актуальные задачи, стоящие перед вузом), так и «проактивный» характер (конструирование инфоповодов).

Выводы по анализу кейса работы медиаслужбы УрФУ.

В этой главе мы исследовали на конкретном примере вуза, выбрав в качестве кейса УрФУ, эволюцию медиакommunikаций федерального университета: от работы по созданию бренда нового – федерального – вуза, институционализации медиаслужбы, до вхождения УрФУ в первую тройку по рейтингам активности вузов в социальных сетях.

Мы показали, с какими сложностями столкнулся федеральный университет, созданный путем объединения двух ранее существовавших и разнонаправленных вузов, в процессе формирования своего бренда. Профессиональная команда, разработавшая для УрФУ новаторский и конкурентный на мировом уровне бренд, столкнулась с сильным сопротивлением коллектива, унаследовавшего от своих «родительских» вузов разные культуры общения и механизмы внутренних коммуникаций. Коллектив не принимал саму идею о том, что бренд нового университета разрабатывает коммерческое, хотя и с высокой репутацией на рынке, агентство. Бренд в таком случае казался навязываемым извне, что на фоне самого объединения вызывало негативные чувства. Более того, поскольку разработанный бренд содержал в себе масштабное видение обновления университета, страх коллектива перед переменами, а точнее, перед возможным утяжелением рабочего бремени и ответственности, перед необходимостью перестраивать привычные практики и формы взаимодействия, привел к жесткому неприятию даже высококачественной концепции бренда. Принимая во внимание, что бренд ориентирован не только на внешние аудитории, может успешно функционировать лишь при непосредственном участии трудового коллектива, руководство университета решило не форсировать внедрение разработанной концепции бренда. Айдентика и символика университета, хотя также вызывали некоторые критические замечания, оказались гораздо менее спорными, были поддержаны многими представителями коллектива, а потому были

довольно быстро внедрены в работу университета. На наш взгляд, оценивая принятые тогда решения, можно утверждать, что отказ от форсирования концепции бренда был оправдан, поскольку неразрешимой конфликтной ситуации между руководством и коллективом удалось избежать, а за прошедшее время опасения коллектива перед объединением растворились, сложился образ крупного федерального вуза на Урале, который успешно продвигается в международных рейтингах, развивается и становится международным центром образования и науки, хотя и не осознает себя через образ «оси перемен» в Евразии.

В отличие от разногласий относительно бренда, миссия университета, изложенная на сайте, хотя и предстает на фоне миссий других университетов достаточно ограниченной в своем наборе ценностей, оказалась достаточно приемлемой не только для руководства, но и коллектива, а также для большинства внешних аудиторий. Идея легитимации научной и образовательной деятельности через ценности «третьей миссии», то есть через обеспечение технологического и кадрового развития экономики региона, оказалась понятной для всех групп стейкхолдеров.

В ходе анализа разных форматов коммуникаций университета – сайта, корпоративной газеты, аккаунтов в социальных сетях (Facebook, VK/ВКонтакте, «Одноклассники», YouTube, Twitter, Telegram, Instagram), практики event-мероприятий, форм и методов взаимодействия со СМИ (обработка запросов от СМИ, пул экспертов, пресс-релизы, пресс-конференции и пресс-туры, совместные проекты со СМИ, работа с информационными поводами, как позитивными, так и негативными) – помимо выводов, сделанных по каждому из этих пунктов ранее, можем заключить, что, несмотря на существенную смену технологий, некоторые элементы бюрократического подхода к коммуникациям вуза сохраняются. Так, на сайте информация для абитуриентов предлагается в виде внутренних циркуляров, требующих дополнительных знаний, в таких форматах, которые неудобны в использовании (PDF и сканы PDF-документов). Информация же для всех внешних и внутренних аудиторий в своей тональности носит скорее бравурный и отчетный характер – успехи и достижения, модельные виды, аудитории и лица, стереотипные образы студентов и ученых, больше обеспечивая позитивный образ, нежели реальную двустороннюю

симметричную коммуникацию. Однако необходимо отметить, что работа по обновлению и улучшению медиакоммуникаций вуза приносит свои плоды, УрФУ вошел в тройку лидеров по активности в социальных сетях и по наполненности и качеству англоязычной страницы сайта. Это говорит о том, что омоложение кадров, поскольку и в том и в другом случае работа велась молодыми сотрудниками, и формирование конкурентной среды, ведь в случае с англоязычной страницей работа могла также ориентироваться на сайты зарубежных вузов, существенно способствует модернизации процессов внутренних и внешних коммуникаций. Более того, институционализация медиаслужбы и продуманная стратегия информационной политики университета становятся необходимым условием успешного развития современного, а особенно федерального, вуза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Охватывая широкий набор проблем, связанных с брендингом федерального вуза, мы можем сделать несколько существенных, на наш взгляд, выводов. В первой главе мы осветили процессы медиатизации и маркетинга, которые подчиняют развитие современного вуза, с одной стороны, «медийной логике», а с другой стороны, логике рынка. Медиатизация в российских науке и образовании не всегда происходит из добровольного желания вузов повышать эффективность своих медиакоммуникаций и укреплять свой бренд. Она связана не только с самим фактом проникновения медиа во все сферы современной жизни, а с требованиями управляющих органов и с задачами, которые поставлены перед федеральными университетами, вынужденными работать на повышение рейтинга, на свою глобальную репутацию, то есть на увеличение качественного и количественного своего медиаприсутствия. В России рынок образования в большой степени контролируется государством, а продукты, производимые университетами, существенно отличаются от коммерческих продуктов, поскольку образование – довольно специфический продукт-опыт, а научные знания, в особенности фундаментальные, производятся, передаются и используются совершенно иначе, чем происходит при рыночном обмене. Однако уже сложился международный рынок образования и научных исследований, в котором Россия ищет свою нишу и который заставляет российские вузы вступать в жесткую конкуренцию с мировыми лидерами. Поэтому университеты оказываются перед необходимостью повышать свою узнаваемость, наращивать свое медиаприсутствие, формировать и развивать свой бренд, то есть сталкиваются с необходимостью осваивать механизмы современных медиа. Для полноценного участия в глобальном образовательном рынке и гонке рейтингов федеральные университеты оказываются вынуждены выделять ресурсы для развития

собственной медиаслужбы, стратегического планирования информационной политики, а также для изучения тенденций и практик медиакоммуникаций в высшем образовании и разработки методов оценки их эффективности. Таким образом, федеральные вузы должны расходовать свои ограниченные ресурсы не только на повышение своих показателей, релевантных для международных рейтингов, но само их вступление в гонку рейтингов требует дополнительных затрат, что неизбежно является обременительным «гандикапом». Однако эта новая сфера деятельности открывает довольно широкое поле для дальнейших исследований.

В контексте упомянутой выше необходимости изучения тенденций и практик медиакоммуникаций в высшем образовании и разработки методов оценки их эффективности особо следует отметить, что в сфере информационной политики, брендинга и медиакоммуникаций в высшем образовании имеется большой объем исследований опыта западных университетов, который содержит как дескриптивные и аналитические, так и прескриптивные и нормативные элементы. Между этими двумя элементами – «как есть» и «как должно быть» – происходит сложная динамика. Например, ценностная установка на прозрачность и открытость укрепляет бренд, который предстает современным, открытым, честным. Медиаслужба вуза обязана выступать фасилитатором распространения и обмена информацией, быть всегда готовой предоставить полные и точные сведения о любой деятельности вуза. Однако в каждой организации, федеральные вузы в этом плане не исключение, есть информация, публичное распространение которой может подорвать доверие ключевых стейкхолдеров, и потому обязанностью медиаслужбы будет фильтрация такой информации. Таким образом, медиаслужба, будучи «хранителем бренда», должна выстраивать некие принципы своей работы, находя баланс между «правом знать», «необходимостью знать», «правом не быть перегруженным лишней информацией» и «необходимостью ограничивать распространение определенной информации», которая может нанести вред имиджу университета, для разных групп стейкхолдеров. Речь не столько о секретных данных, сколько, например, об информировании об образовательном процессе, который является основным стержнем бренда всякого федерального университета. Так,

университет должен выкладывать учебные планы и рабочие программы модулей и дисциплин на официальном сайте, однако шаблоны этих документов разработаны бюрократами для своих целей – любой студент или родитель, который попытается разобраться на основании этих документов, что собственно будет студент изучать в ходе образовательного процесса, придет в глубокое недоумение. Более того, поскольку эти документы должны соответствовать специфическим требованиям – по количеству и новизне учебной литературы – программы часто не вполне соответствуют реальному образовательному процессу. Другим примером могут быть программы и (или) стратегии развития и дорожные карты федеральных университетов, которые также представляют собой прежде всего бюрократические документы, часто непостижимые для ключевых групп стейкхолдеров. Таким образом, перед медиаслужбой федерального вуза возникает необходимость представлять информацию не только в соответствии с «правом знать» или «необходимостью знать», но и в той форме, которая более подходит конкретной группе стейкхолдеров. В решении этих проблем опыт западных моделей академической коммуникации и управления ею не всегда применим, поскольку они во многом опираются на другой социальный опыт, а встроенные нормативные установки и ценности для западных вузов не всегда соответствуют нашей действительности. Так, мы уже упоминали, что медиацентр УрФУ неоднократно пытался наладить в разных форматах «открытую линию» с руководством – рубрика в газете, опция на сайте, регулярные открытые встречи трудового коллектива, его представителей с руководством, однако все эти начинания затухали очень быстро, поскольку данный формат не востребован у трудового коллектива. Таким образом, принцип открытости и демократичности коммуникаций, особенно внутренних, к которому нас призывает двусторонняя симметричная модель (смотри таблицу 3 в § 2.4), оказывается несоответствующим ожиданиям и представлениям о внутренних коммуникациях в основной массе трудового коллектива федерального университета. Следовательно, здесь вырисовывается еще один ракурс для дальнейшего изучения деятельности медиаслужб федеральных университетов, который охватывает не только эмпирическое, но и нормативное – ценностное – измерение.

Наконец, подчеркнем еще раз, что в ходе исследования было выявлено, что продуманная ротация кадров и формирование конкурентной среды существенно способствует модернизации процессов внутренних и внешних коммуникаций. Поэтому практические рекомендации, которые следуют из проведенной работы, заключаются в том, что институционализация медиаслужбы и продуманная стратегия информационной политики вуза становятся необходимым условием успешного развития современного, особенно федерального университета, а конкурентоспособный коллектив медиаслужбы будет содействовать продвижению и в рейтингах, оценивающих эффективность медиаприсутствия, и в академических рейтингах университетов.

Среди более *конкретных практических рекомендаций*, которые вытекают из анализа кейса работы медиаслужбы УрФУ, особо следует отметить, что в связи с процессами глобализации при формировании нового бренда университета не стоит бояться экспериментов. Быстро меняющаяся ситуация на рынке образования, возникновение новых научных тенденций, новых технологий коммуникации, новых площадок и форм коммуникации требует быстрой перестройки и обновления принятых практик в медиаслужбе. В такой ситуации не стоит стесняться привлечения внешних экспертов, консультантов, в особенности мирового уровня, а также не бояться инвестировать в эти услуги часть внебюджетных средств, которые университет и может зарабатывать благодаря своему бренду, своей репутации, своей позиции на мировом рынке, то есть в мировых рейтингах вузов.

Внутренние коммуникации в университете, в том числе по формированию или пересмотру айдентики, требуют того, чтобы процесс обсуждения и принятия решений был открытым. Академическую общественность необходимо вовлекать на всех этапах, активно заниматься разъяснительной работой. Политика информационной открытости — принципиальный момент для работы медиаслужбы университета и для руководства научно-образовательных организаций.

Реализация продуманной и стратегически выверенной информационной политики вуза требует наличия профессиональных кадров, специфических компетенций и полномочий в рамках структуры управления университета, особых ресурсов,

и, конечно, не только финансовых, организационных и технических, поэтому необходимо создание специальной службы, которая будет хранителем бренда и которая сможет осуществлять информационную политику вуза.

Важно понимать, что информационная политика многосоставна и должна включать в себя стратегии продвижения на региональном, федеральном и международном уровнях. Причём они должны соответствовать особенностям ключевых целевых аудиторий, среди которых принципиальные для всякого вуза аудитории — абитуриенты, родители, студенты. Однако эти основные аудитории не должны выводить из поля зрения медиаслужбы вуза других стейкхолдеров, среди которых органы государственной власти, бизнес, индустриальные партнеры, ученые, учителя. А также важно учитывать особенности каждого типа — внутрикорпоративных и внешних — коммуникаций.

В работе со СМИ заметный результат дают усилия по регулярному пополнению и актуализации баз контактов, наращиванию комментарийной политики, ньюсмейкингу, формированию информационной повестки, генерации информационных поводов. Важнейшим инструментом повышения академической репутации сегодня является развитие научных коммуникаций — продвижение деятельности ученых вуза.

С точки зрения системного позиционирования важно определение на старте и регулярное обновление в последующем пула тем, имеющих первоочередное значение для данного университета. Обращение к ним должно быть сквозным в информационной политике. Благодаря этому в сознании целевых аудиторий происходит закрепление устойчивых взаимосвязей.

Наряду с работой со СМИ огромное значение имеет развитие smm-направления. В первую очередь это важно для настройки коммуникации с такой важной целевой аудиторией, как абитуриенты. В работе с социальными сетями принципиальным является регулярность, следование трендам, смелость в экспериментировании с новациями (тик-ток, клабхауз и другие новые платформы).

Беспроектным в укреплении бренда и формировании узнаваемых особенностей («фишек») конкретного вуза для абитуриентов и студентов являются технологии event-маркетинга. Наличие в арсенале университета одного-двух ярких событий регулярного характера — насущная необходимость. Очевидно, что задача медиаслужбы в том, чтобы эти события получили в первую очередь информационный характер. По опыту УрФУ мы пришли к выводу, что, например, цель акции «Тест-драйв» должна заключаться не в том, чтобы привезти в университет 350 школьников, а скорее в успешном осуществлении большого объема работы во всем том, что предшествует очному этапу проекта и следует за ним. Креативный элемент, организация и технические компетенции здесь очень важны, поскольку умение «завирусить» идею дает возможность повысить узнаваемость бренда несоизмеримо с теми усилиями, которые затрачиваются на организацию самого процесса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Список использованной литературы

Нормативные правовые акты

Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов (одобрена на заседании межведомств. рабочей группы по приоритетному нац. проекту «Образование» при Совете при Президенте РФ по реализации приоритетных нац. проектов и демогр. политике 22 сент. 2009 г.). – URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2005> (дата обращения: 15.08.2019).

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». – URL: <http://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения: 15.08.2019).

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2008 г. № 716 «О федеральных университетах». – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/27386>(дата обращения: 15.08.2019).

Федеральный закон об образовании от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf> (дата обращения: 15.08.2019).

Диссертации и авторефераты диссертаций

Гуреева, А. Н. Медиакоммуникационная деятельность российских вузов в Интернет-пространстве: 2014–2016 гг. : дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10 / Гуреева Анна Николаевна. – М., 2017. – 184 с.

Издания книжного типа, учебные пособия, методические указания

Горкина, М. Б. PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR / М. Б. Горкина, А. А. Мамонтов, И. Б. Манн. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 239 с. – ISBN 5-94599-084-1.

Грабельников, Александр Анатольевич. Средства массовой информации постсоветской России: пятнадцать лет спустя / А. А. Грабельников. – Москва : Российский ун-т дружбы народов, 2008. – 339 с. – ISBN 978-5-209-02916-8.

Гринберг, Т. Э. Коммуникационная концепция связей с общественностью: модели, технологии, синергетический эффект / Т. Э. Гринберг. – Москва : Издательство Московского университета, 2012. – 324 с. – ISBN 978-5-211-06399-0.

Гэд, Т. 4D брэнддинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с. – ISBN 5-315-00009-5.

Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты. В 2-х т. Т. I. Дзялошинский, И. М. Монография / И. М. Дзялошинский. – Москва : Издательство АПК и ППРО, 2017. – 366 с. – ISBN 978-5-8429-1325-1.

Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты // Материалы Международной научно-практической конференции 22 декабря 2017 г. – Москва : Издательство АПК и ППРО, 2017. – 268 с. – ISBN 978-5-8429-1328-2.

Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты. В 3 т. Т. III. Дзялошинский, И. М. Монография / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. – Москва : Издательство АПК и ППРО, 2018. – 400 с. – ISBN 978-5-8429-1338-1.

Дзялошинский, И. М. Современный медиатекст. Особенности создания и функционирования : учебник для вузов / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. – 2-е изд. , испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 345 с. – ISBN 978-5-534-11621-2.

Назайкин, А. Н. Медиарилейшнз на 100% / А. Н. Назайкин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2010. – 412 с. – ISBN 978-5-9614-0529-3.

Каверина, Е. А. Организация рекламной деятельности вуза : учебное пособие / Е. А. Каверина. – Санкт-Петербург : Книжный дом, 2007. – 184 с. – ISBN 978-5-94777-110-7.

Кирия, И. В. История и теория медиа : учебник для вузов/ И. В. Кирия, А. А. Новикова ; Нац. Исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 423 с. – ISBN 978-5-7598-1458-0.

Короченский, А. П. «Пятая власть»? : Медиакритика в теории и практике журналистики / А. П. Короченский – Ростов-на-Дону : Изд-во Ростов. ун-та, 2003. – 283 с. – ISBN 5-9275-0221-0.

Ридингс, Б. Университет в руинах : пер. с англ. / Б. Ридингс. – Москва : НИУ ВШЭ, 2010. – 304 с. – ISBN 978-5-7598-0716-2.

Сенаторов, А. Telegram. Как запустить канал, привлечь подписчиков и заработать на контенте / А. Сенаторов. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 160 с. – ISBN 978-5-9614-1500-1.

Тулупов, В. В. Журналистика, реклама, связи с общественностью : словарь / В. В. Тулупов. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010. – 72 с. – ISBN 978-5-9273-1842-1.

Шевченко, Д. А. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентноспособности сайта вуза в Интернет / Д. А. Шевченко, Ю. В. Локтюшина. – Москва : ННОУ «МИПК», 2014. – 141 с. – ISBN 978-5-91729-002-7.

Шестерина, А. М. Психология журналистики : учебное пособие / А. М. Шестерина. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010. – ISBN 978-5-7996-1212-2.

Ясперс, К. Идея университета : пер. с англ. / К. Ясперс. – Минск : БГУ, 2006. – 159 с. – ISBN 985-485-082-X.

Статьи

Абрамов, Р. Н. Концептуализация феномена PopularScience: модели взаимодействия науки, общества и медиа / Р. Н. Абрамов, А. А. Кожанов // Социология науки и технологий. – 2015. – Т. 6, № 2. – С. 45–59.

Алтунина, В. В. Формирование миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза / В. В. Алтунина // Теория и практика общественного развития. – 2011 – № 4. – С. 145–148.

Аржанова, И. В. Создание федеральных университетов: концепция и реальность / И. В. Аржанова, Е. А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 5. – С. 7–14.

Балмасова, Т. А. «Третья миссия» университета новый вектор развития? / Т. А. Балмасова // Высшее образование в России. – 2016. – № 8–9. – С. 48–55.

Беляева, О. И. «Ухта – родина первой российской нефти»: бренд университетской информационной политики / О. И. Беляева, А. Н. Кустышев // Высшее образование в России. – 2018. – № 3. – С. 126–133.

Бенеманский, Д. А. Как антарктические метеориты принесли УрФУ 1126 публикаций / Д. А. Бенеманский // Формула научного PR 2.0. – Российская венчурная компания. – 2016. – С. 44–48.

Боровских, Ю. А. Бренд вуза как объект социологического исследования / Ю. А. Боровских, Е. Э. Смирнова // Вестник СПбГУ. – Сер. 12. Социология. – 2014, Вып. 1. – С. 157–164.

Бренн-Уайт, М. Как мир видит вас и что это значит для международного успеха / М. Бренн-Уайт // Материалы семинара–конференции проекта по выполнению планов мероприятий по реализации вузами–победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт»). – Вып. 1. – М., 2014. – С. 89–93. – ISBN 978-5-906001-04-7.

Ваганов, А. Г. Ученые и журналисты: проблемы коммуникации / А. Г. Ваганов // Наука. Инновации. Образование. – 2016. – № 2. – С. 49–60.

Вартанова, Е. Л. Медиаисследования в России: столкновение парадигм и методологий / Е. Л. Вартанова // Актуальные проблемы медиаисследований-2018 : материалы VII Международной научно-практической конференции НАММИ. – Москва : МГУ, 2018. – С. 11–13.

Вартанова, Е. Л. К вопросу о рамках теоретического анализа и национальных особенностях медиасистемы России / Е. Л. Вартанова // Медиаальманах. – 2019. – № 2. – С. 8–18.

Вартанова, Е. Л. Теория медиа как перекресток научных подходов и методов / Е. Л. Вартанова // Вопросы теории и практики журналистики. – 2018. – № 7 (1). – С. 165–176.

Вартанова, Е. Л. Медиа в контексте общественных трансформаций: к постановке проблемы / Е. Л. Вартанова // Медиа альманах. – 2018. – № 1 (84). – С. 8–13.

Вершинина, Т. С. Сопоставительный анализ корпоративных газет российских и зарубежных вузов (на примере газет Уральского федерального университета и Университета Майор) / Т. С. Вершинина, И. А. Кунилова // Известия УрФУ. – Сер. 1. Проблемы образования, науки и культуры. – 2016. – Т. 22, № 3 (153). – С. 76–84.

Веселкова, Н. В. Высшее образование: выбор вуза или города? / Н. В. Веселкова, Ю. В. Мокерова // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. – 2015. – № 3. – С. 41–46.

Гринберг, Т. Э. Коммуникации в управлении имиджем и репутацией: корреляция понятий / Т. Э. Гринберг // Медиа альманах. – 2013. – № 2 (55). – С. 6–11.

Гринберг, Т. Э. Синергетика коммуникационных процессов в медиарилейшнз / Т. Э. Гринберг // Медиа альманах. 2018. – № 1. – С. 28–36.

Гудов, В. А. Вуз и работодатель: стратегия и формы сотрудничества / В. А. Гудов // Известия УрФУ. – Сер. 2, Гуманитарные науки. – 2012. – № 4 (108). – С. 315–324.

Гуреева, А. Н. Медиатизация научно-образовательной деятельности в Интернете: сайт российского вуза / А. Н. Гуреева // Вестник МГУ. – Серия 10. Журналистика. – № 3. – 2017. – С. 58–88.

Корпоративные коммуникации российской высшей школы в социальных сетях: оценка эффективности / А. Н. Гуреева [и др.] // Вопросы теории и практики журналистики. – 2018. – Т. 7, № 3. – С. 482–503.

Денежкина, И. Е. Взаимодействие крупных работодателей с вузами: выигрывают все / И. Е. Денежкина, С. А. Посашков, К. И. Щербин // Финансы: теория и практика. – 2016. – Т. 20, № 2. – С. 150–157.

Дзялошинский, И. М. Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун // Вопросы психолингвистики. – 2017. – № 2. – С. 134–144.

Дрантусова, Н. В. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития / Н. В. Дрантусова, Е. А. Князев // Вестник международных организаций. – 2013. – № 1 (40). – С. 264–273.

Дунас, Д. В. Медиаисследования в России: к определению научного статуса // Д. В. Дунас, А. Н. Гуреева // Вопросы теории и практики журналистики. – 2019. – № 8 (1). – С. 20–35.

Зарубина, Н. Н. Уважение к научному сообществу как предпосылка доверия к институту науки в современной России / Н. Н. Зарубина // Социологическая наука и социальная практика. – 2017. – Т. 5, № 1. – С. 89–107.

Зборовский, Г. Е. Высшее образование как фактор сохранения городов в Уральском макрорегионе / Г. Е. Зборовский, П. А. Амбарова // Экономика региона. – 2018. – № 14 (3). – С. 914–926.

Зудина, А. А. Наука и образ ученого в советском кино (1928–1986 годы) / А. А. Зудина // Общественные науки и современность. – 2011. – № 5. – С. 167–176.

Ирхин, Ю. В. Мировые рейтинги университетов как управленческий фактор систем высшего образования / Ю. В. Ирхин // ArsAdministrandi. – 2013. – С. 97–113.

Касимова, Э. Р. Event-маркетинг высшего учебного заведения / Э. Р. Касимова, Е. В. Кузнецова // Вестник Волгоградского института бизнеса. Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 4 (33). – С. 345–350.

Кинчарова, А. В. Методология мировых рейтингов университетов: анализ и критика / А. В. Кинчарова // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 2 (90). – С. 70–80.

Ключарев, Г. А. Проект «5-100»: некоторые промежуточные итоги / Г. А. Ключарев, А. В. Неверов // Вестник РУДН. – Серия «Социология». – 2018. – Т. 18, № 1. – С. 100–116.

Кислов, А. Г. Идея университета: ретроспектива, версии и перспективы / А. Г. Кислов, О. В. Шмурыгина // Образование и наука. – 2012. – Т. 1, № 8. – С. 96–121.

Кузьминов, Я. И. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» / Я. И. Кузьминов, Д. С. Семенов, И. Д. Фрумин // Вопросы образования. – 2013. – № 4. – С. 8–69.

Литвак, Н. В. Введение в проблему популяризации науки: возможности и конфликты понимания / Н. В. Литвак, С. М. Медведева // Конфликтология. – 2017. – № 1. – С. 174–188.

Максутов, И. No money – no honey: как университеты могут изменить рынок научных коммуникаций / И. Максутов, С. Панина // Формула научного PR 3. 0. – Российская венчурная компания. – 2017. – Санкт-Петербург : Университет ИТМО. – С. 38–40.

Медведева, С. М. Ученые и журналисты: в поисках взаимопонимания / С. М. Медведева, Н. В. Литвак // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Философия, социология, культурология, социальная работа. – 2016. – № 3. – С. 15–25.

Меликян, А. В. Слияние и присоединения вузов в России и за рубежом / А. В. Меликян // Высшее образование в России. – 2014. – № 5. – С. 134–145.

Федеральный университет: миссия выполнима? / Д. А. Мельник, А. В. Меренков, Н. В. Веселкова, Ю. В. Мокерова // Отечественные записки. – 2013. – № 4. – С. 159–170.

Меркулова, Е. П. Информационная асимметрия на рынке образовательных услуг и профессиональная конкурентоспособность выпускников региональных вузов / Е. П. Меркулова // Вестник ИрГТУ. – № 9 (80). – 2013. – С. 295–301.

Мертон, Р. К. Эффект Матфея в науке, II: накопление преимуществ и символизм интеллектуальной собственности. / Р. К. Мертон ; пер. с англ. Е. И. Николаенко // Thesis. – 1993. – Вып. 3. – С. 256–276.

Мерцалова, Т. А. Информационная открытость системы образования: вопросы эффективности государственной политики / Т. А. Мерцалова // Вопросы образования. – 2015. – № 2. – С. 40–75.

Нагорнов, В. А. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для развития / В. А. Нагорнов, О. В. Перфильева // Вестник международных организаций. – 2010. – № 4 (30). – С. 60–86.

Назаров, М. М. Информационные технологии и медиатизация общества / М. М. Назаров // Социально–гуманитарные знания. – 2014. – № 6. – С. 37–52.

Ним, Е. Г. Исследуя медиатизацию общества: концепт медиатизированных миров / Е. Г. Ним // Социологический журнал. – 2017. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ssleduya-mediatizatsiyu-obschestva-kontsept-mediatizirovannyh-mirov> (дата обращения: 16.10.2019).

Ольшанникова, Н. А. Идея развития российского университета / Н. А. Ольшанникова // Идеи и идеалы. – 2017. – № 4 (34). – С. 105–111.

Ольшанникова, Н. А. Контент-анализ миссий современных университетов / Н. А. Ольшанникова // Идеи и идеалы. – 2018. – № 2 (36). – С. 100–112.

Павлюткин, И. В. Конструирование университета как организации / И. В. Павлюткин // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12, № 1. – С. 104–123.

Павлюткин, И. В. Университеты, рейтинги и рынок / И. В. Павлюткин // Вопросы образования. – 2010. – № 1. – С. 25–41.

Превосходство университета // Философско-литературный журнал «Логос» / под ред. В. Анашвили. – 2013. – № 1 (91). – 271 с.

Разина, Т. В. Образ идеального ученого у современной российской молодежи / Т. В. Разина, Е. А. Володарская // Российский психологический журнал. – 2017. – № 4. – С. 8–25.

Савицкая, Е. В. Высшее образование: репутационные эффекты, сигнальные искажения и благоприятный отбор. / Е. В. Савицкая, Н. С. Алтунина // Журнал институциональных исследований. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 117–133.

Салми, Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса / Д. Салми, И. Д. Фруммин // Вопросы образования. – 2007. – № 3. – С. 5–45.

Седунов, А. В. Модели взаимодействия университета и делового сообщества: европейский опыт / А. В. Седунов, С. Ю. Седунова // Вестник Псковского гос. ун-та. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2011. – № 15. – С. 146–153.

Симонова, А. В. Формирование космической мифологии как фактора развития научных исследований космоса в СССР и России / А. В. Симонова // Социология власти. – 2014. – № 4. – С. 156–173.

Соколов, М. М. Миф об университетской стратегии. Экономические ниши и организационные карьеры российских вузов / М. М. Соколов // Вопросы образования. – 2017. – № 2 – С. 36–73.

Стеценко, Н. М. Фрейминг как средство интерпретации печатных новостей / Н. М. Стеценко // Вестник РУДН. Серия «Русский и иностранные языки и методика их преподавания». – 2013 – № 2. – С. 38–44.

Стопфорд, М. Высшее образование: рейтинги и репутация / М. Стопфорд // Материалы семинара-конференции по выполнению плана мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт»). – Вып. 4. – Москва, 2015. – С. 60–68.

Таппасханова, М. А. Федеральные университеты как новая форма организации высшего профессионального образования / М. А. Таппасханова // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2012. – № 2 (5). – С. 119–126.

Хаймен, Л. Создание национальных вузов-лидеров во Франции: немного меньше *égalité*, немного больше *sélectivité*? / Л. Хаймен ; пер. с англ. Г. Петренко // Международное высшее образование. – 2018. – № 92. – С. 35–37.

Хомяков, М. Б. Сети интернационализации: программы академического превосходства и сетевые университеты / М. Б. Хомяков // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 106 (6). – С. 35–43.

Хомяков, М. Б. Уральский федеральный университет: опыт международного продвижения / М. Б. Хомяков // Материалы семинара-конференции по выполнению плана мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт»). – Выпуск 1. – Москва, 2014. – С. 70–74.

Цветков, В. Я. Информационная асимметрия в образовании / В. Я. Цветков // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – № 4. – С. 20–28.

Шевченко, Д. А. Рейтинг Webometrics: индикатор качества и конкурентоспособности российских университетов / Д. А. Шевченко, Ю. В. Локтюшина // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. – № 2. – С. 95–102.

Электронные ресурсы

Бренд «УрФУ» не выдержал конкуренции с прошлым // УралБизнесКонсалтинг. – 2011. – URL: 1067983605-brend-urfu-ne-vyderzhal-konkurencii-s-proshlym.html (дата обращения: 19.08.2019).

Бренд УрФУ: отторжение растет // УралБизнесКонсалтинг. – 2011. – URL: <http://urbc.ru/1067983355-brend-urfu-ottorzhenie-rastet.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Владимир Наводнов о первом российском рейтинге сайтов вузов // Аккредитация в образовании. – 2018. – URL: https://akvobr.ru/vladimir_navodnov_pervy_rossiisky_reiting_saitov_vuzov.html (дата обращения: 19.08.2019).

Войтович, М. Длинная история, дочитанная до конца. Что нового я узнала о лонгридах за год работы с ними / М. Войтович. – URL: <https://texterra.ru/blog/longrid-o-longridakh.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Второй по популярности после «Первого канала»: подробный обзор аудитории российского YouTube 2018 // Sostav. – 2018. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/vtoroj-po-populyarnosti-posle-pervogo-kanala-podrobnyj-obzor-auditorii-rossijskogo-youtube-2018-34539.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Вузы проекта «5-100» представлены в рейтинге Webometrics // «5-100» Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. – 2019. – URL: <https://www.5top100.ru/news/97034/> (дата обращения: 19.08.2019).

Демидова, И. Учись, зарабатывай, возвращайся. Как российские вузы учатся работать с выпускниками / И. Демидова // &Ведомости. – 2018. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2018/11/09/785844-uchis-zarabativai> (дата обращения: 19.08.2019).

Исследование аудитории Telegram 2019 // TelegramAnalytics. – 2019. – URL: <https://tgstat.ru/research> (дата обращения: 19.08.2019).

«Как много лайков»: рейтинг активности российских вузов в соцсетях // РИА Новости. – 2019. – URL: <https://na.ria.ru/20190212/1550697165.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Корпоративная газета «Уральский федеральный». Номинация: лучшее печатное корпоративное СМИ // Пресс-служба года. – 2018. – URL: https://www.psgoda.ru/contest/requests/zayavka_1000.html (дата обращения: 19.08.2019).

Курносова, Е. Социальные сети в цифрах / Е. Курносова // Mediascope. – URL: https://mediascope.net/upload/iblock/f97/18.04.2019_Mediascope_Екатерина%20Курносова_РИФ+КИБ%202019.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Курская, А. Эксперт: экспорт высшего образования мог бы приносить доходы России / А. Курская. – РИА Новости. – 2016. – URL: <https://na.ria.ru/20160801/1473314935.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Мониторинг известности, репутационных характеристик УрФУ и конкурентов // Уральский федеральный университет. – 2014. – URL: <http://strategy.urfu.ru/marketingovye-issledovaniya> (дата обращения: 19.08.2019).

Мониторинг официальных сайтов образовательных организаций. – 2019. – URL: <https://db-nica.ru/monitoring-oficialnyh-saytov-obrazovatelnyh-organizacij> (дата обращения: 19.08.2019).

Национальный рейтинг университетов. Бренд // Интерфакс образование. – 2019. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?page=1&rating=4&year=2019> (дата обращения: 19.08.2019).

Национальный рейтинг университетов. Интернационализация // Интерфакс образование. – 2019. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?page=1&rating=7&year=2019> (дата обращения: 19.08.2019).

Национальный рейтинг университетов. Сводный // Интерфакс образование. – 2019. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2019&page=1> (дата обращения: 19.08.2019).

Несмеева, А. Все о внутренних коммуникациях / А. Несмеева // Intalent. – URL: <https://intalent.pro/article/vnutrennie-kommunikacii-formalnaya-storona-korporativnoy-kultury.html> (дата обращения: 19.08.2019).

НИУ ВШЭ стал первым российским вузом на конференции CASE / НИУ ВШЭ. – 2016. – URL: <https://alumni.hse.ru/news/190680202.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Объединение университетов: причины и следствия // BBC. – 2015. – URL: https://www.bbc.com/russian/society/2015/11/151125_europe_russia_merging_universities (дата обращения: 19.08.2019).

Определены самые медиаактивные ректоры российских вузов // Аккредитация в образовании. – 2018. – URL: http://akvobr.ru/opredeleny_samy_e_mediaaktivnye_rektory_rossiiskih_vuzov.html (дата обращения: 19.08.2019).

Половова, Т. А. Образовательная услуга как ключевой элемент рынка образования / Т. А. Половова, О. С. Баталова // Научные записки. – 2009. – № 2. – URL: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (дата обращения: 19.08.2019).

Рейтинг сайтов образовательных организаций // Vikon. – URL: <https://db-nica.ru/ranking> (дата обращения: 19.08.2019).

Рейтинг социальных сетей на 2019 год // SEO Auditor. – URL: <http://gs.seo-auditor.com.ru/socials/2019/> (дата обращения: 19.08.2019).

Российские вузы: январь 2019 // Медиалогия. – 2019. – URL: <https://www.mlg.ru/ratings/research/6508> (дата обращения: 19.08.2019).

Рылько, Е. Д. Почему слияния вузов даются непросто? / Е. Д. Рылько ; НИУ ВШЭ. – 2012. – URL: <https://www.hse.ru/news/science/64098302.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Сандлер, Д. Г. О предварительных итогах программы повышения конкурентноспособности / Д. Г. Сандлер ; Уральский федеральный университет. – URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/academic_council/docs/2017-2018/20171225_Prezentacija_Sandlera_D.G._-_itogi_PPK.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Современное поколение ученых: ценности, мотивация, стиль жизни / Центр прикладных исследований и программ. – М., 2009. – URL: http://www.inor.ru/files/5_2_2008_195.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Социальные сети в России. Осень 2018 г. / BrandAnalytics. – URL: Sotsseti-Rossiya-osen-2018.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Социальные сети в России: Цифры и тренды, осень 2018 г. / BrandAnalytics. – URL: <https://br-analytics.ru/blog/socseti-v-rossii-osen-2018/> (дата обращения: 19.08.2019).

Сульдина, Л. Особенности работы международных отделов зарубежных вузов / Л. Сульдина // Аккредитация в образовании. – 2017. – URL: https://akvobr.ru/osobennosti_raboty_mezhdunarodnyh_otdelov_zarubezhnyh_vuzov.html (дата обращения: 19.08.2019).

Тимофеев, И. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов / И. Тимофеев, Д. Яркова, Е. Карпинская. – № 47. – 2019. – С. 19. – URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/elektronnaya-internatsionalizatsiya-angloyazychnye-internet-resursy-rossiyskikh-universitetov-2019-g/> (дата обращения: 19.08.2019).

Томас Гэд: «Не бойтесь перемен!» / Уральский федеральный университет. – 2011. – URL: <https://urfu.ru/ru/news/917/> (дата обращения: 19.08.2019).

Упорова, А. «У» для УрфУ / А. Упорова. – УралБизнесКонсалтинг. – 2011. – URL: <http://urbc.ru/print:page,1,271476-u-dlya-urfu.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Шигапова, Е. В. Парадоксы информационной открытости на ВУЗПРОМ-ЭКСПО / Е. В. Шигапова // Аккредитация в образовании. – 2018. – URL: https://akvobr.ru/paradoksy_informacionnoj_otkrytosti_na_vuzpromehkspo.html (дата обращения: 19.08.2019).

2019: тенденции и статистика в социальных сетях // Ptarh. – 2019. – URL: [2019-tendentsii-i-statistika-v-sotsialnyh-setyah](https://www.ptarh.ru/2019-tendentsii-i-statistika-v-sotsialnyh-setyah) (дата обращения: 19.08.2019).

«5-100» Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. – URL: <https://www.5top100.ru/> (дата обращения: 19.08.2019).

Книги и статьи на иностранных языках

Annual Twitter user growth rate in Russia from 2012 to 2018 / Statista. – URL: <https://www.statista.com/statistics/303719/twitters-annual-growth-rate-in-russia/> (дата обращения: 19.08.2019).

Antonova, N. L. The impact of world university rankings on BRICS students' choices of university (the case of the Ural Federal University) / N. L. Antonova, E. S. Purgina, I. G. Polyakova // Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science. – 2019. – № 49. – P. 153–162.

Armon, R. Popularization in action: small stories of scientific expertise / R. Armon, A. Georgakopoulou // Working papers in “Urban Language and Literacies”. – Paper 216. – London : King’s College London, 2017. – 21 p. – ISBN 978-3-0343-1374-2.

Aula, H.-M. Constructing reputation in a university merger / H.-M. Aula. – Helsinki : Aalto University, 2015. – 218 p.

Basu, K. Merging brands after mergers / K. Basu // California Management Review. – Summer 2019. – Vol.61, № 4. – P. 28–40.

Bennet, R. Prospective students' perceptions of university brands: an empirical study / R. Bennet, R. Ali-Choudhury // Journal of Marketing for Higher Education. – 2009. – Vol.19, № 1. – P.85–107.

Bennetat-Pruvot, E. DEFINE Thematic Report: University mergers in Europe / E. Bennetat-Pruvot, T. Estermann, P. Mason. – Brussels : European University Association, 2015. – 61 p. – ISBN 9789078997603.

Bey-Ling, S. Dimensions of public relations: moving beyond traditional public relations / S. Bey-Ling // New Media and Public Relations / ed. S.Duhe. – New York : Peter Lang Publishing, 2007. – P. 3–27. – ISBN 9780820488011.

Brint, S. Two cheers for higher education. Why American universities are stronger than ever – and how to meet the challenges they face / S. Brint. – Princeton and Oxford : Princeton University Press, 2018. – 504 p. – ISBN 0691182663.

Brown, R. The march of the market. The marketization of higher education and the student as consumer / eds. M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon. – London ; New York : Routledge, 2011. – P.11–25. – ISBN 978-0-41-558445-6.

Camelia G. Mission statements in higher education: context analysis and research propositions / G. Camelia, P. Marius // *Annals of University of Oradea. Economic Science Series*. – 2013. – Vol. 22 (2). – P. 653–663.

Cannon, T. How are universities using social media? / T. Cannon // *Red Brick. Fresh Research Perspectives*. – 2015. – URL: <https://www.redbrickresearch.com/2015/07/27/how-are-universities-using-social-media/> (дата обращения: 19.08.2019).

Cho, M. Public engagement with nonprofit organizations on Facebook / M. Cho, T. Schweichart, A. Haase // *Public Relations Review*. – September, 2014. – Vol. 40, № 3. – P. 565–567.

Clark, B. R. The higher education system: academic organization in cross-national perspective / B. R. Clark. – Berkeley ; Los Angeles ; London : University of California Press, 1983. – 314 p. – ISBN 978-0-52-005892-7.

Cronin, A.M. Reputational capital in ‘the PR University’: public relations and market rationalities / A. M. Cronin // *Journal of Cultural Economy*. – 2016. – Vol. 9, № 4. – P. 396–409.

Curtis, T. Corporate brand management in higher education. The case of ERAU / T. Curtis, R. Abratt, W. Minor // *Journal of Product & Brand Management*. – 2009. – Vol. 18 (6) – P. 404–413.

Dholakia, R.R. Branding a state university: doing it right / R. R. Dholakia, L. Acciardo // *Journal of Marketing for Higher Education*. – 2014. – Vol. 24, № 1. – P. 144–163.

Dredge, S. Ten tips that will make you a master of Instagram / S. Dredge // *The Guardian*. – 2017. – URL: <https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/15/ten-ways-to-master-instagram> (дата обращения: 19.08.2019).

Drori, G. S. Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field / G. S. Drori, G. Delmestri, A. Oberg // *Trust in University* / ed. Lars Engwall. – London : Portland Press, 2013. – P. 137–151.

Erskine, R. New research from 200 top brands shows how effective instagram stories really are / R. Erskine // *Forbes*. – 2018. – URL: [new-research-from-200-top-brands-shows-how-effective-instagram-stories-really-are](https://www.forbes.com/sites/erskine/2018/08/27/new-research-from-200-top-brands-shows-how-effective-instagram-stories-really-are/) (дата обращения: 19.08.2019).

‘Sod off and find us a boffin’: journalists and the social science conference / N. Fenton, A. Bregman, D. Deacon, P. Birmingham // *The Sociological Review*. – 1997. – Vol.45, № 1. – P. 1–23.

Foskett, N. Markets, government, funding and the marketisation of UK higher education // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. – London ; New York : Routledge, 2011. – P. 25–39. – ISBN 978-0-41-558445-6.

Exploring the impact of science communication on scientific knowledge production: an introduction // *The Sciences’ Media Connection — Public Communication and its Repercussions* / eds. S. Rödder, M. Franzen, P. Weingart. – Heidelberg ; London ; New York, 2012. – P. 3–17.

Furedi, F. Introduction to the marketisation of higher education and the student as consumer // *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. – London ; New York : Routledge, 2011. – P. 1–9.

Gad, T. Customer experience branding: driving engagement through surprise and innovation / T. Gad. – London : Kogan Page, 2016. – 176 p. – ISBN 978-0749477509.

Grunig, J. E. Excellence theory in Public Relations / J. E. Grunig, L. A. Grunig // *Public Relations Research* / eds. A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh. – VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. – P. 327–347. – ISBN 978-3-531-90918-9.

Hartley, M. What’s being sold and to what end? A content analysis of college view-books / M. Hartley, C. C. Morpew // *The Journal of Higher Education*. – 2008. – Vol.79, № 6. – P. 671–691.

Hazelkorn, E. How the geo-politics of rankings is shaping behavior / E. Hazelkorn // *Higher Education in Russia and Beyond*. – 2015. – № 2(4). – P. 6–7.

Hazelkorn, E. Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence / E. Hazelkorn. – New York : Palgrave Macmillan, 2015. – 304 p. – ISBN 978-0-230-30639-4.

Higher education presidents with social media presence // Higher Education Marketing. – 2014. – URL: <https://www.higher-education-marketing.com/blog/higher-education-presidents-social-media> (дата обращения: 19.08.2019).

Hou, J. Z. Beyond a 'spectator sport': social media for university engagement and community building / J. Z. Hou, J. Macnamara // Asia Pacific Public Relations Journal. – 2017. – Vol.18. – P. 102–119.

Joseph, M. University branding: understanding students' choice of an educational institution / M. Joseph, E. Wall Mullen, D. Spake // Journal of Brand Management. – 2012. – Vol. 12, № 1. – P. 1–12.

Judson, K. M. Building a university brand from within: a comparison of coaches' perspectives of internal branding / K. M. Judson, L. Gorchels, T. W. Aurand // Journal of Marketing for Higher Education. – 2006. – Vol.16, № 1. – P. 97–114.

Kane, G. C. Social media marketing doesn't matter / G. C. Kane // MIT Sloan Management Review. – 2014. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/social-media-marketing-doesnt-matter/> (дата обращения: 19.08.2019).

Karasz, P. What is Telegram and why are Iran and Russia trying to ban it? / P. Karasz // The New York Times. – 2018. – URL: <https://www.nytimes.com/2018/05/02/world/europe/telegram-iran-russia.html> (дата обращения: 19.08.2019).

Khomyakov, M. World university rankings and university strategy: the case of Ural Federal University / M. Khomyakov // Higher Education in Russia and Beyond. – 2015. – № 2 (4). – P. 18–20.

Koksharov, V. UrFU roadmap highlights. Ural Federal University – axis of change / V. Koksharov. – 2014. – URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F516583643/02_UrFU_Roadmap_part_1.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Labaree, D. Public goods, private goods: the American struggle over education goals / D. Labaree // American Educational Research Journal. 1997. – Vol. 34, № 1. – P. 39–81.

Labreque, L. Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing / L. Labreque, G. Milne // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2011. – № 40. – P. 711–727.

Leading countries based on number of Instagram users as of July 2019 // Statista. – 2019. – URL: <https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/> (дата обращения: 19.08.2019).

Lee, N. M. Media relations and universities: an assessment of digital newsrooms / N. M. Lee, P. F. Merle // *Journal of Marketing for Higher Education*. – 2018. – Vol. 28, № 2. – P. 232–246.

Mampaey, J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions / J. Mampaey // *Competition in Higher Education Branding and Marketing* / ed. A. Papadimitriou. – New York : Palgrave Macmillan, 2018. – P. 63–79.

Academics and competing interests in H1N1 influenza media reporting / K. Mandeville, S. O'Neill, A. Brighouse, A. Walkter, K. Yarrow, K. Chan // *Journal of Epidemiology and Community Health*. – 2014. – Vol. 68, № 3. – P. 197–203.

Marginson, S. To rank or to be ranked: the impact of global rankings in higher education / S. Marginson, M. van der Wende // *Journal of Studies in International Education*. – 2017. – Vol. 11, № 3/4. – P. 306–329.

Morphew, C. C. Mission statements: a thematic analysis of rhetoric across international type / C. C. Morphew, M. Hartley // *The Journal of Higher Education*. – 2006. – Vol. 77, № 3. – P. 456–471.

Most popular social networks worldwide as of July 2019 // Statista. – 2019. – URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (дата обращения: 19.08.2019).

Number of monthly active Telegram users worldwide from March 2014 to March 2018 // Statista. – 2019. – URL: <https://www.statista.com/statistics/234038/telegram-messenger-mau-users/> (дата обращения: 19.08.2019).

Orr, G. Academics and the media in Australia / G. Orr // *Australian Universities' Review*. – 2010. – Vol. 52, № 1. – P. 23–31.

Paladan, N.N. Higher education institutions embracing digital and social media marketing: a case of top 25 universities in Asia and Africa / N. N. Paladan // *Marketing and Branding Research*. – 2018. – Vol. 5. – P. 159–167.

Pallas, J. Governance of science in mediatized society: media rankings and the translation of global governance models for universities / J. Pallas, L. Wedlin // *Global themes and local variations in organization and management: perspectives on glocalization* / eds. Gili S. Drori, Markus H. Llerer, Peter Walgenbach. – New York : Routledge, 2013. – P. 295–308. – ISBN 978-0-41-580768-5.

Peruta, A. Engaging university alumni through social media: strategies for creating community / A. Peruta, C. Helm // *The Journal of Social Media in Society*. – 2018. – Vol. 7, № 1. – P. 123–150.

Pereira, M. A. C. A Key Question for Higher Education: Who are the Customers? / M. A. C. Pereira, M. T. Da Silva // *Proceedings of the 31st Annual Conference of the Production and Operations*. – Atlanta, 2003. – P. 1–16.

Peters, H. P. Gap between Science and Media Revisited: Scientists as Public Communicators / H. P. Peters // *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. – 2013. – № 110. – P. 14102–14109.

Peters, H. P. Scientific sources and the mass media: forms and consequences of medialization / H. P. Peters // *The Sciences' Media Connection – Public Communication and its Repercussions* / eds. S. Rödder, M. Franzen, P. Weingart. – Heidelberg ; London ; New York, 2012. – P. 217–241.

Pharr, J.M. University branding 2.0 – harnessing the power of social media for open-source branding and brand co-creation of colleges and universities / J. M. Pharr // *Proceedings of the Atlantic Marketing Association*. – 2016. – URL: https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=ama_proceedings (дата обращения: 19.08.2019).

Polino, C. The 'communicative turn' in contemporary techno-science: Latin American approaches and global tendencies // *Science Communication in the World. Practices, Theories and Trends* / eds. B. Schiele, M. Claessens, S. Shi. – Dordrecht ; Heidelberg ; New York, London : Springer, 2012. – P. 3–17.

Popescu, A. I. Branding cities as educational centres. The role of higher education institutions / A. I. Popescu // *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*. – 2012. – Vol. 7, № 3. – P. 493–512.

QS BRICS University Rankings 2019 / QS World University Rankings. – 2019. – URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2019> (дата обращения: 19.08.2019).

Rekettye, G. University and place branding: the case of universities located in ECC (Economic Capital of Culture) cities / G. Rekettye, G. Pozsgai // *Ekonomski Vjesnik*. – 2015. – Vol. 28. – P. 13–24.

Russian Federation / Ranking Web of Universities. – 2019. – URL: <http://webometrics.info/en/Europe/Russian%20Federation?sort=asc&order=Presence%20Rank%2A> (дата обращения: 19.08.2019).

Rutter, R. Social media interaction, the university brand and recruitment performance / R. Rutter, S. Roper, F. Lettice // *Journal of Business Research*. – 2016. – Vol. 69, № 8. – P. 3096–3104.

Saichaie, K. What college and university websites reveal about the purposes of higher education / K. Saichaie, C. C. Morpew // *The Journal of Higher Education*. – 2014. – Vol. 85, № 4. – P. 499–530.

Sauntson, H. Vision, values and international excellence: the ‘products’ that university mission statements sell to students / H. Sauntson, L. Morrish // *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer* / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. – London ; New York : Routledge, 2011. – P. 73–86. – ISBN 978-0-41-558445-6.

Science communication in the world: practices, theories and trends / eds. B. Schiele, M. Claessens, S. Shi. – Heidelberg ; New York ; London : Springer, 2012. – 318 p. – ISBN 978-94-007-4279-6.

Shaw, C. Have traditional student recruitment campaigns lost their bite? / C. Shaw // *The Guardian*. – 2014. – URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2014/mar/10/university-student-recruitment-social-media-marketing> (дата обращения: 19.08.2019).

Shaw, C. Where are all university websites hiding their research? / C. Shaw // *The Guardian*. – 2013. – URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2013/jan/10/research-communications-uk-university-websites> (дата обращения: 19.08.2019).

Shaw, J. University recruitment: one fifth of students say social media don't work / J. Shaw // *The Guardian*. – 2013. – URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2013/apr/17/university-student-recruitment-social-media> (дата обращения: 19.08.2019).

Smith, K. *Experiential marketing. Secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands* / K. Smith, D. Hanover. – New Jersey : Wiley, 2016. – 224 p. – ISBN 978-1-11-917668-8.

Stack, M. *Global university rankings and mediatization of higher education* / M. Stack. – New York : Palgrave Macmillan, 2016. – 148 p.

Stephenson, A. L. College choice and the university brand: exploring the consumer decision framework / A. L. Stephenson, A. Hechert, D. B. Yerger // *The International Journal of Higher Education Research*. – 2016. – Vol. 71, № 4. – P. 489–503.

Social scientists meet the media / eds. C. Haslam, A. Bryman. – London ; New York : Routledge, 2003. – 248 p.

Thelen, P. D. Strategic use of Facebook for public engagement in higher education institutions / P. D. Thelen, R. Linjuan Men // *Public Relations Journal*. – 2018. – Vol. 12, № 2. – P. 1–27.

Tomaselli, K. The image of an 'open' university / K. Tomaselli, B. Parker // *Reality*. – 1986. – P. 7–10.

Trends in higher education, marketing, recruitment and technology // Hanover Research. – Washington D.C., 2014. – URL: <https://www.hanoverresearch.com/media/Trends-in-Higher-Education-Marketing-Recruitment-and-Technology-2.pdf> (дата обращения: 19.08.2019).

Ushanova, Irina A. *Mediatization of communication: from concept to theory* / Irina A. Ushanova // *Журнал СФУ. Гуманитарные науки*. – 2015. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatization-of-communication-from-concept-to-theory> (дата обращения: 16.10.2019).

Usher, A. Structural barriers to Russian success in global university rankings / A. Usher // *Higher Education in Russia and Beyond*. – 2015. – № 2(4). – P. 13–15.

Video or text? / Clicktale. – URL: https://www.clicktale.com/media/1576/video_vs_text_nb2.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Weingart, P. The Lure of the Mass Media and its Repercussions on Science / P. Weingart // The Sciences' Media Connection — Public Communication and its Repercussions / eds. S. Rödder, M. Franzen, P. Weingart. – Heidelberg ; London ; New York, 2012. – P. 17–35.

Williams, J. Constructing consumption: what media representations reveal about today's students / J. Williams // The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer / eds. M. Molesworth, E. Nixon, R. Scullion. – London ; New York : Routledge, 2011. – P. 170–183.

Woodhouse, K. Money talk / K. Woodhouse // Inside Higher Ed. – 2015. – URL: <https://www.insidehighered.com/news/2015/04/28/communication-issue-college-administrators-and-faculty-during-era-financial-change> (дата обращения: 19.08.2019).

Анализируемые в диссертации публикации (выборка)

Депутат госдумы Владимир Бурматов встретился с ректором и преподавателями вуза / Уральский федеральный университет. – 2015. – URL: <https://urfu.ru/ru/news/7451/> (дата обращения: 19.08.2019).

Миссия / Уральский федеральный университет. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/mission/> (дата обращения: 19.08.2019).

«Мне не нужно умных, мне нужны послушные». Россия выталкивает за рубеж сотни тысяч образованных, взамен принимая тысячи мигрантов / ZNAK. – 2019. – URL: https://www.znak.com/2019-03-22/rossiya_vytalkivaet_za_rubezh_sotni_tysyach_samyh_obrazovannyh_vzamen_prinimaya_milliony_migrantov (дата обращения: 19.08.2019).

Общая информация / Сибирский федеральный университет. – URL: <http://about.sfu-kras.ru/general> (дата обращения: 19.08.2019).

Профсоюз назвал позором представления ректора ВШЭ о роли СМИ / News.ru – 2019. – URL: <https://news.ru/obshchestvo/profsoyuz-nazval-pozorom-predstavleniya-rektora-vshe-o-rolis-smi/> (дата обращения: 19.08.2019).

Руководство по использованию фирменного стиля / Уральский федеральный университет. – URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/brand/brendbuk_URFU.pdf (дата обращения: 19.08.2019).

Социальная ответственность / Уральский федеральный университет. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/socialnaja-otvetstvennost/> (дата обращения: 19.08.2019).

Тест Драйв в Уральском федеральном. – URL: <https://testdrive.urfu.ru> (дата обращения: 19.08.2019).

Университет сегодня / Уральский федеральный университет. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/today> (дата обращения: 19.08.2019).

2 Список публикаций соискателя

Фаюстов, А. В. Продвижение бренда федерального университета в современной России: опыт Уральского федерального университета по взаимодействию со СМИ / А. В. Фаюстов // Известия УрФУ: проблемы образования, науки и культуры. Серия 1. – Т. 25, № 2 (186). – С. 5–17. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39132653> (дата обращения: 19.08.2019).

Фаюстов, А. В. Работа PR-службы федерального университета со СМИ: модели, проблемы и перспективы / А. В. Фаюстов // Известия УрФУ: проблемы образования, науки и культуры. Серия 1. – Т. 25, № 3 (189). – С. 65–81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41179348> (дата обращения: 19.08.2019).

Фаюстов, А. В. Обеспечение коммуникации между научным сообществом и СМИ: проблемы и пути их решения медиаслужбой федерального университета / А. В. Фаюстов // Знак: проблемное поле медиаобразования. – № 3 (33). – С.138–149. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41216982> (дата обращения: 19.08.2019).

Social networks as an educational resource / Tomyuk, O., Dyachkova, M., Shutaleva, A., Fayustov, A., Leonenko, E. // SHS Web of Conferences 69, 00105 (2019). – URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196900105> CILDIAH-2019 (дата обращения: 19.08.2019).

University Positioning in Modern World / Tomyuk, O., Shutaleva, A., Dyachkova, M., Fayustov, A., Novgorodtseva, A. // “Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects” (HSSNPP 2019). – URL: <https://doi.org/10.2991/hssnpp-19.2019.122> (дата обращения: 19.08.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А (справочное)

Миссия УрФУ

Студентам Абитуриентам Школьникам Сотрудникам Быстрый тур Выпускникам Партнерам Работодателям СМИ

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина 5100

Личный кабинет

Об университете Наука Образование Инновации Интернационализация Эндаумент Творчество Спорт
Институты Филиалы Контакты Обратная связь

Об университете > Университет сегодня > Миссия

Учредитель Миссия Стратегическое развитие Программа развития Позиции в рейтингах Центры превосходства
Программа повышения конкурентоспособности Международная деятельность Социальная ответственность Бренд и символика
Реквизиты

Миссия

Уральский федеральный университет создан в контексте реализации концепции долгосрочного развития Российской Федерации как один из глобальных лидеров образования и научно-инновационных разработок.

Миссия университета — повышение международной конкурентоспособности Уральского региона и обеспечение реиндустриализации, наращивание человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированное обновление традиционных и развитие постиндустриальных отраслей экономики России, в первую очередь на территории Уральского федерального округа.

Стратегической целью создания университета является формирование в Уральском федеральном округе научно-образовательного и инновационного центра, ядром которого станет университет. Это обеспечит лидерство университета в области естественных, гуманитарных и технических наук, его вхождение в число ведущих мировых образовательных и интеллектуальных центров.

Создано / Изменено: 22 сентября 2014 / 23 октября 2015

© ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Последние обновления

Увидели ошибку?
выделите фрагмент и нажмите:
Ctrl + Enter

Дизайн портала: Artsolfe
internet@urfu.ru

Личный кабинет абитуриента:
первый шаг к поступлению в университет

Контакт-центр:
8-800-100-50-44
Звонок по России бесплатный
contact@urfu.ru

Контакты служб

Мы в социальных сетях:

- ВКонтакте
- Facebook
- Instagram
- Telegram
- YouTube
- Twitter
- Rss
- Яндекс.Дзен

Рисунок А.1

Приложение Б
(справочное)

Топ-10 информационных поводов, связанных с УрФУ в 2018 г.

Таблица Б.1

Информационные поводы	Количество публикаций	Индекс заметности публикаций
Метеориты, привезенные из пустыни, изучают ученые УрФУ	590	5874
УрФУ принял эстафету от зимней Универсиады 2019	280	1741
Университетский «Канатоход» наладит линию электропередач в ОАЭ, Нигерии, Гане и Индии	161	1232
Студенты УрФУ принимают участие во Всероссийской олимпиаде «Я – профессионал»	892	1069
УрФУ посетил министр высшего образования и науки РФ Михаил Котюков	252	885
УрФУ открыл магистерскую программу по изучению метеоритов	39	750
10 тыс. человек посетили ярмарку вакансий УрФУ «Ночь карьеры»	90	700
Венский фестиваль, прошедший на площади перед УрФУ, побил рекорд посещаемости	333	660
Ученые УрФУ разработали не имеющую аналогов систему для лечения заболеваний мозга	44	512
В образовательном центре «Сириус» завершилась очередная «Уральская проектная смена»	165	479
Примечание. Данные предоставлены медиacentру УрФУ системой анализа медиасреды SCAN.		

Приложение В (справочное)

Скриншот главной страницы сайта УрФУ

The screenshot displays the main page of the Ural Federal University (Urfu) website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Студентам', 'Абитуриентам', 'Школьникам', 'Сотрудникам', 'Быстрый тур', 'Выпускникам', 'Партнерам', 'Работодателям', and 'СМИ'. Below this is a search bar and a secondary navigation menu with categories like 'Об университете', 'Наука', 'Образование', 'Инновации', 'Интернационализация', 'Эндаумент', 'Творчество', 'Спорт', 'Институты', 'Филолы', 'Контакты', and 'Обратная связь'.

The main content area starts with a large banner titled 'Прием продолжается' (Intake continues), stating that document intake is ongoing until October 25th for various programs. Below this are two smaller promotional banners: 'Отборочный этап олимпиады "ИЗУбуд.Дебют"' and 'Инженерная реконструкция'.

The 'Ближайшие события' (Upcoming events) section lists three events: 'Стипендиальная программа "Альфа-Шанс"' (September 19-25), 'День открытых дверей программ дополнительного образования' (September 28), and 'Набор на курсы подготовки к ЕГЭ и образовательные программы' (October 1-15).

The 'Новости' (News) section features three news items from September 20, 2019, regarding international cooperation, engineering reconstruction, and a 50th anniversary event.

The 'Университет — это мы' (University — this is us) section highlights various services: 'Поступление' (Admission), 'Образование' (Education), and 'ФИЭБ' (Federal Internet Center for Bachelor's Graduates). It also includes links for 'Сведения об образовательной организации' and 'Комплексная безопасность университета'.

Below this are three more service tiles: 'Научно-популярные проекты' (Popular science projects), 'Коротко о нас' (Short about us), 'Закупки для нужд УрФУ' (Procurement for Urfu needs), 'Скины «спасибо» университету' (Thank you stickers for the university), and 'Твой гид в университете' (Your guide in the university).

The bottom section, 'Уральский федеральный университет — вуз-участник проекта «5-100»', shows logos of partner institutions like ДВФУ, ИФЭП, and КФУ. The footer contains contact information, including the phone number 8-800-100-50-44 and the email contact@urfu.ru, along with social media links for VKontakte, Facebook, Instagram, Telegram, YouTube, and Twitter.

Рисунок В.1

Приложение Г (справочное)

Скриншот страницы с информацией о заселении и проживании в общежитии

Поселение студентов

Порядок поселения в общежитие

[Плата за проживание](#)
[Проект «Платное жилье»](#)
[Контакты](#)

Шаг 1. Медицинское обследование

1. Подойти в регистратуру [Медсанчасти УрФУ](#) по адресу: ул. Комсомольская, 59, часы работы: пн. — пт.: 8:00 — 18:00. При себе иметь:

- паспорт и его ксерокопию;
- медицинский полис и его ксерокопию;
- прививочный сертификат;
- справку формы 086-у (студентам-первокурсникам и студентам-переводникам);
- документ о прохождении флюорографического осмотра (действителен в течение одного года, можно сделать в МСЧ УрФУ);
- карту медосмотра (студенты старших курсов, ранее проживавшие в общежитии, получают медкарту у заведующей; студентам-первокурсникам выдают в МСЧ).

2. Оплатить прохождение обследования в кассе на втором этаже МСЧ УрФУ либо через сервис pay.urfu.ru с кодом оплаты:

- для граждан РФ — 394917 (185 рублей);
- для иностранных граждан — 394910 (210 рублей).

3. Пройти осмотр.

Рисунок Г.1

Шаг 2. Получение документов

Для поселения в общежитие Уральского федерального университета необходимы следующие документы:

- выписка из протокола жилищной комиссии университета (ордер),
- договор найма жилого помещения в общежитии (3 экземпляра).

График заселения: старшие (2-6) курсы — с 22 по 26 августа, первый курс — с 27 по 30 августа.

Для их получения необходимо подойти на место выдачи (в зависимости от общежития, в котором выделено место) с 10:00 до 16:00:

Подразделение	Место выдачи документов
Институты	
ВШЭМ	ул. Малышева, 140, учебные аудитории
ИГУП	ул. Ленина, 136, ауд. 201
ИЕНиМ	ул. Чапаева, 16, учебные аудитории
ИНМТ	ул. Мира, 28, учебные аудитории
ИРИТ-Р+Ф	Мира, 32, холл института
ИСиА	ул. Мира, 17, учебные аудитории
ИТОО	ул. Софьи Ковалевской, 5, ауд. Т-1204
ИФКСиМП	ул. Коминтерна, 14, холл 1-го этажа
ИнФО	ул. Софьи Ковалевской, 5, ауд. Т-907
УВЦ	ул. Коминтерна, 1а, ауд. 15
УГИ	ул. Ленина, 51, ауд. 119
УралЭНИИ	ул. Мира, 19, ауд. Э-405
ФТИ	ул. Мира, 21, ауд. Ф-402
ХТИ	ул. Мира, 28, ауд. Х-327

Рисунок Г.2

Шаг 3. Оплата проживания в общежитии

Произвести оплату можно следующими способами:

- в отделениях СКБ-банка;
- в бухгалтерии УрФУ;
- [через электронные платежи УрФУ](#) (согласно коду оплаты из выписки протокола комиссии университета (ордеру)) ;
- в отделениях Сбербанка;
- [через сервис «Сбербанк Онлайн»](#).

	Адрес	Время работы
Отделение Сбербанка (ближайшее)	ул. Мира, 19, ГУК, 1-й этаж	пн. - пт.: 9:00 - 17:00
Отделения СКБ-банка (ближайшие)	ул. Мира, 19, ГУК, правое крыло	пн. - пт.: 9:00 - 19:00, сб.: 10:00 - 16:00
	ул. Мира, 29а	пн. - пт.: 9:00 - 20:00, сб.: 10:00 - 17:00
Бухгалтерия студгородка	ул. Мира, 19, 2 этаж, кассы № 1, 3	пн. - чт.: 8:30-17:00, пт.: 8:30-16:00. <i>Перерыв:</i> 10:30 - 10:45, 12:15 - 13:00, 15:00 - 15:15

Рисунок Г.3

Шаг 4. Оформление временной регистрации по месту пребывания

Внимание! Сниматься с регистрационного учета по месту жительства не нужно.

Чтобы оформить временную регистрацию студенту необходимо обратиться в паспортный отдел студгородка:

- ул. Коминтерна, 11 — для проживающих в студенческих общежитиях № 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16;
- ул. Чапаева, 16 (вход с торца) — для проживающих в студенческих общежитиях № 1, 2, 4, 6.

Часы работы: пн. - чт.: 8:30 - 17:15, пт.: 8:30 - 16:00, обед: 12:30 - 13:00.

При себе иметь:

- паспорт (сдается на время регистрации);
- договор найма жилого помещения в общежитии (3 экземпляра);
- выписку из протокола жилищной комиссии университета (ордер);

Рисунок Г.4

Шаг 5. Оформление проживания в общежитии

Для оформления проживания необходимо [подойти в общежитие](#), указанное в выписке из протокола жилищной комиссии университета (ордере) и в договоре найма жилого помещения в общежитии. Часы работы: пн. — чт.: 8:30 — 17:00, пт.: 8:30 — 16:00.

При себе иметь:

- выписку из протокола жилищной комиссии университета (ордер);
- договор найма жилого помещения в 2 экземплярах (один, с отметкой паспортного отдела, передается заведующему общежитием, второй остается на руках у студента);
- оформленную медицинскую карту МСЧ УрФУ;
- фотографии 3×4 см — 6 шт. (также необходимо иметь фотографию в электронном виде на любом носителе, фото обязательно на белом фоне);
- квитанцию оплаты за проживание.

Срок оформления документов на поселение в общежитие — **7 рабочих дней** с момента получения выписки из решения жилищной комиссии университета (ордера) и договора найма жилого помещения в общежитии. По истечении указанного срока ордер может быть аннулирован при отсутствии уважительной причины (болезнь, прохождение практики, предусмотренной учебным планом), в этом случае студент утрачивает право на поселение по выданным документам.

Студенты, не получившие места в общежитии, могут обратиться в Союз студентов УрФУ по адресу ул. Мира, 19, ГУК-309 или по телефону +7 (343) 375-45-18 за помощью в аренде комнаты или квартиры в [проекте «Платное жилье»](#).

Рисунок Г.5

Приложение Д (справочное)

Скриншот главной страницы сайта УрФУ (английская версия)

The screenshot displays the homepage of Ural Federal University. At the top, there is a navigation bar with links for Prospective students, Current students, Alumni, Faculty and staff, Partners, and Media. Below this is the university's logo and a search bar. A main banner features a public lecture by a Nobel Prize winner, with a date of September 13 and a 'Live streaming' link. A chat window for 'Ural Federal University' is overlaid on the right, with a 'Log into Messenger' button. Below the banner, there are three promotional tiles: 'RECTOR TO FIRST-YEAR STUDENTS', 'APPLY NOW! Apply to the University', and 'LEARN RUSSIAN WITH US!'. Further down, there are two 'UrFuture' tiles for international students and graduates. The 'Future events' section lists three upcoming events: a Byzantine scientific session, an open lecture by Professor James Kim, and an English play. The 'News' section contains six articles with dates from September 11 to 18, 2019, covering topics like student-teacher exchange, international projects, and university rankings. At the bottom, there are logos for Project 5-100, Study in Russia, and BRICS studies center. The footer includes copyright information, contact details for the International Office and Student Support Center, and social media links for YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, and LinkedIn. It also features 'GET IT ON Google play' and 'Download on the App Store' buttons.

Рисунок Д.1