

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94

Лукашенко М.А., ORCID 0000-0001-8707-486X, докт. экон. наук, профессор кафедры корпоративной культуры, Университет «Синергия», Москва, Россия, MLukashenko@synergy.ru

Добровольская Т.Ю., ORCID 0000-0001-7728-1638, старший преподаватель кафедры корпоративной культуры, Университет «Синергия», Москва, Россия, TDobrovolskaia@synergy.ru

Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета

Современный этап общественного развития характеризуется активной цифровой трансформацией всех отраслей экономики, в частности образования, что проявляется в деятельности прежде всего предпринимательских университетов. Для успешной цифровой трансформации необходима цифровая корпоративная культура, которая становится конкурентным преимуществом предпринимательского университета. Исследование параметров и показателей цифровой корпоративной культуры становится актуальной научной задачей. Целью статьи является выявление таких параметров и показателей. Задачи статьи — рассмотрение специфики предпринимательского университета, обоснование того, что его цифровая трансформация является конкурентным преимуществом, анализ цифровой корпоративной культуры и значений его показателей в предпринимательских университетах. В статье предлагаются параметры и показатели цифровой корпоративной культуры, значения которых можно выявить в открытых источниках. Показано, что к параметрам относятся: наличие цифровой системы управления обучением, образовательной платформы, учебных и коммуникативных приложений, использование цифровых образовательных сервисов, разработанная стратегия цифровой трансформации университета, цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей. В статье на основе анализа сайтов, приложений и образовательных платформ выявляются значения показателей цифровой корпоративной культуры ведущих предпринимательских университетов.

Ключевые слова: цифровая культура, цифровая корпоративная культура, предпринимательский университет, цифровая трансформация, конкурентное преимущество

Введение

Пандемия и карантин невольно стали мощным импульсом цифровой трансформации высшего образования, предпосылки которой зрели на протяжении практически 20 лет. Цель такой трансформации — переход к цифровому университету, под которым мы понимаем университет с высоким уровнем цифровой корпоративной культуры. Сильная цифровая культура становится конкурентным преимуществом предпринимательских университетов и ключевым фактором успеха в цифровой трансформации. Однако не существует однозначного толкования, что следует относить к показателям цифровой корпоративной

культуры, тем более предпринимательских университетов, в чем и как она проявляется, и можно ли отследить ее проявления в открытых источниках. Целью данной статьи является поиск ответов на данные вопросы. Для этого в статье рассмотрено понятие предпринимательского университета и показано, что его цифровая трансформация является серьезным конкурентным преимуществом на рынке образовательных услуг. Далее обосновываются параметры и показатели цифровой корпоративной культуры и проводится исследование их значений в ведущих предпринимательских университетах на основе вторичной информации — публикаций в открытых источниках. Показано, что, ориентируясь на данные пока-

затели, цифровая корпоративная культура многих предпринимательских университетов еще ждет дальнейшего развития.

Предпринимательский университет и его специфика

Концепция предпринимательского университета в последние десятилетия была предметом рассмотрения целого ряда российских и зарубежных авторов [1–5]. При этом каждый из них выделяет свои черты, объединяющие данный тип образовательной организации. Так, Бертон Кларк отмечает «усиленное направляющее ядро, расширенную периферию развития, диверсифицированную базу финансирования, стимулируемый академический оплот и интегрированную предпринимательскую культуру» как черты, которые способствуют такому развитию университета, при котором он становится более инновационным и предпринимательским, не изменяя при этом традиционным академическим ценностям [1]. Г. Н. Константинов и С. Р. Филонович определяют предпринимательский университет как «высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах — генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику — путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [6]. В разных источниках акценты делаются на самых разных чертах. Так, под предпринимательским университетом понимается: образовательная организация, способная привлечь дополнительные финансовые ресурсы для своей деятельности; организация, в которой все (студенты, преподаватели, АУП) занимаются предпринимательством; организация, в которой обучают предпринимательству; организация, порождающая в результате своей деятельности стартапы; организация, осуществляющая инновационную деятельность и т. д. Солида-

ризуясь в целом с точками зрения ученых, отметим, что, с нашей точки зрения, предпринимательскому университету должны быть присущи следующие ключевые черты:

- управленческая установка на конкурентоспособность;
- эффективный образовательный менеджмент;
- проактивность и агрессивный маркетинг;
- диверсификация источников финансирования;
- сочетание рыночного и адхократического типов корпоративной культуры;
- студентоцентрированность [7], взгляд на обучающихся как на партнеров;
- «академическая открытость и щедрость» — формирование качественного образовательного контента в открытом доступе;
- сочетание академизма с образовательными инновациями;
- внедрение продуктивного, практико-ориентированного обучения и активное взаимодействие с работодателями;
- развитие предпринимательского мышления у обучающихся, обучение предпринимательству;
- поощрение предпринимательских инициатив обучающихся, создание условий для возникновения и развития предпринимательских стартапов на базе университета.

Отметим, что ориентация на ряд перечисленных черт позволяет многим университетам относить себя к группе предпринимательских, что, безусловно, является благоприятной тенденцией для развития российского высшего образования.

Цифровизация общества вообще и образования в частности создает предпринимательским университетам новые возможности и одновременно новые вызовы. А тотальный переход на дистанционное обучение в связи с пандемией заставляет их рассматривать цифровую трансформацию как конкурентное преимущество либо конкурентный недостаток на рынке образовательных услуг.

Цифровая трансформация предпринимательского университета как конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг

К началу перехода в дистанционный формат весной 2020 года только 11% вузов обладали цифровой инфраструктурой, достаточной для полноценной организации обучения в режиме онлайн. 13% вузов не имели даже минимальной инфраструктуры. О наличии систем управления обучением (LMS) заявили 88% учебных заведений, однако только у 45% вузов показатели соответствовали реальному использованию LMS для организации образовательной деятельности [8].

Для большинства преподавателей работа в новой технологической среде стала серьезным вызовом. Так, авторы исследования «Уроки "стресс-теста": вузы в условиях пандемии и после нее» отметили, что 88% преподавателей скептически отнеслись к формату дистанционного обучения и считают, что занятия лучше проводить в очном формате. Среди специфических методических трудностей преподаватели, работавшие в синхронном режиме, отмечали сложности в удержании внимания и вовлечении студентов в учебный процесс. Более 70% опасаются увеличения практик нечестного поведения среди студентов во время экзаменов, что сложнее проконтролировать в дистанционном формате.

В условиях дистанционного формата обучения критически важно, насколько хорошо преподаватели и обучающиеся владеют цифровыми инструментами. От навыков работы в цифровой среде зависят скорость и качество работы преподавателя, уровень удовлетворенности участников образовательным процессом и мотивации обучающихся.

Между тем, по данным аналитического доклада «Уроки "стресс-теста": вузы в условиях пандемии и после нее», более 60% преподавателей не имеют достаточных навыков в применении цифровых решений.

Однако есть и хорошие новости — 70% преподавателей видят в цифровых технологиях новые возможности для повышения доступности качественного образования.

Таким образом, цифровая трансформация университета, готовность АУП и профессорско-преподавательского состава к эффективной реализации образовательных программ посредством дистанционных образовательных технологий являются значительным конкурентным преимуществом на рынке образовательных услуг. Это обусловлено по меньшей мере следующими факторами:

- увеличением числа обучающихся за счет привлечения удаленных абитуриентов;
- созданием распределенных кафедр и подключением к образовательному процессу талантливых преподавателей и представителей работодателей безотносительно их физического местонахождения;
- формированием распределенной службы маркетинга;
- реализацией удаленного взаимодействия с работодателями, организацией онлайн-практик.

Между тем, механизмом адаптации предпринимательского университета к условиям цифровой трансформации является корпоративная культура, которая поддерживает перемены и обеспечивает взаимодействие с внешней средой. Джим Хемерлинг в работе «Это не цифровая трансформация без цифровой культуры» пишет: «Как и любая крупная трансформация, цифровая трансформация требует привития культуры, которая поддерживает перемены и одновременно реализует общую стратегию компании. Игнорируя культуру, организация рискует провалом трансформаций» [9].

С таким выводом нельзя не согласиться, если рассматривать предпринимательский университет как корпорацию с широким кругом заинтересованных сторон с противоречивыми интересами (стейкхолдерами). Цифровая трансформация затрагивает ключевые виды деятельности университета:

- образовательную;
- научно-исследовательскую;
- управленческую.

Исходя из своей сущности, цифровой предпринимательский университет или университет с цифровой корпоративной культурой должен быть одновременно ориентирован на студента, преподавателя и сотрудника. Для него характерны быстрые гибкие решения, основанные на оперативных коммуникациях, и информационная открытость с высокой степенью взаимодействия с внешними партнерами. В цифровом университете студенты — это одновременно и партнеры, и клиенты со своими ожиданиями. Как правило, они отлично разбираются в цифровых технологиях и коммуницируют с их помощью. У многих из них уже в момент поступления есть представление о том, какие результаты они смогут получить от своих инвестиций в образование. Для студентов обучение в университете является средством обеспечения будущей занятости, а не просто возможностью учиться и развиваться. Поэтому коммуникации и цифровые технологии играют для них существенную роль в поддержке будущих трудовых компетенций и навыков. Студенты ожидают от университета использования образовательных технологий, соответствующих их предпочтениям, и персонализированных учебных планов и программ, релевантных концепций студентоцентрированного обучения.

И разумеется, в результате обучения в университете студенты должны овладеть компетенциями, корреспондирующими с современными требованиями работодателей в условиях цифровой трансформации. Как отмечают ученые, «для успешного развития цифровой экономики система образования и переподготовки кадров должна обеспечивать экономику специалистами, соответствующими требованиям цифровой эпохи» [10].

Консалтинговая компания KMDA в исследовании «Цифровая трансформация в России» определила семь групп компетенций,

которыми должны обладать сотрудники коммерческой организации [11]:

- гибкость и обучаемость (самый высокий уровень значимости компетенции — 61% респондентов);
- аналитические компетенции (отметили более 50% респондентов);
- знание информационных технологий;
- понимание методов и процессов;
- широкий кругозор и креативность;
- понимание сути цифровой трансформации;
- умение использовать данные и навыки программирования.

Службой науки и знаний Европейской комиссии был разработан фреймворк Digital Competence Framework, определяющий структуру цифровых компетенций для граждан без разделения на их сферу занятости [12]. Были выделены следующие компетенции:

- информация и работа с данными (поиск и оценка информации, оценка данных, управление ими);
- коммуникация (цифровые коммуникации, совместное использование цифровых ресурсов и цифровых инструментов, в том числе государственных и частных услуг, а также сетевая этика);
- создание цифрового контента (разработка и интеграция контента, а также некоторые правовые аспекты);
- безопасность (защита данных, окружающей среды);
- поддержка (идентификация возникающих проблем, формирование решений технических проблем, определение собственных пробелов во владении цифровыми компетенциями, а также их творческое развитие).

Соответственно, учебные планы цифровых предпринимательских университетов должны включать дисциплины, направленные на формирование перечисленных компетенций. Кроме того, сама атмосфера в университете, выстраивание бизнес-процессов и образовательных процессов должны демонстрировать владение данными

компетенциями преподавателями и сотрудниками университета. А для этого в университете должна быть сформирована цифровая корпоративная культура.

По мнению ученых, «в предпринимательских университетах корпоративная культура является не просто «социальным клеем», который сплачивает различные группы сотрудников и помогает найти общий ценностный знаменатель, но и существенным рычагом влияния на организацию с целью повышения ее конкурентоспособности и успешности на рынке образовательных услуг» [13]. Признанный эксперт в сфере предпринимательства и конкуренции Ю. Б. Рубин отмечает, что «конкурентоспособность образовательных организаций определяется состоянием их интегральной готовности к результативному выполнению конкурентных действий по отношению к соперникам в сфере образования» [14]. А «интегральная готовность», по нашему мнению, предполагает релевантную корпоративную культуру. Отсюда вытекает необходимость анализа параметров и показателей цифровой корпоративной культуры университетов.

Цифровая корпоративная культура и ее показатели

Цифровая трансформация оказала существенное влияние на представление о корпоративной культуре университета, и это касается не только образовательных организаций. Так, одни эксперты считают, что в условиях технологического прогресса появилось отдельное понятие — цифровая корпоративная культура. По мнению других исследователей, цифровая культура — составляющая часть корпоративной культуры организаций. Е. Афанасьева и И. Тишкин, консультанты по проектам консалтинговой компании «Константа», отмечают, что «цифровая культура присутствует в любой организации в той или иной степени. В современном глобальном мире цифровой способ коммуникации является основным и требует

своей культуры общения, формы и времени реагирования. Цифровая корпоративная культура характеризуется быстрой обратной связью, что в свою очередь влечет быстрое принятие решений и незамедлительную обработку входящей и исходящей информации» [15].

Если корпоративная культура рассматривается как внутренний ресурс компании, то цифровая корпоративная культура направлена на быструю адаптацию пользователей к современным технологиям. «Фундаментальным отличием цифровой корпоративной культуры являются технические и технологические условия деятельности, которые принципиально изменяют организационно-экономические, внутрифирменные и межфирменные взаимодействия сотрудников» [16].

В исследовании «Цифровая культура как конкурентное преимущество» аналитики компании Microsoft и KRC Research пишут: «Под цифровой культурой понимается среда, в которой руководители осознают важную роль технологий для бизнеса, обеспечивают доступность информации и обучают сотрудников для наиболее комфортно и эффективно использования ими технологических инструментов в работе» [17].

В. Рыжков, директор цифровой консалтинговой компании «KMDA», дает следующее определение: «Цифровая корпоративная культура — набор принципов и компетенций, характеризующих преимущественное использование информационно-коммуникационных цифровых технологий для взаимодействия с обществом и решения задач в профессиональной деятельности» [18].

Цифровая корпоративная культура строится на следующих принципах:

- технологическая адаптивность — знание и применение в работе современных цифровых технологий;
- цифровое мышление — приоритет использования новейших технологий в решении тех или иных задач;
- коммуникация — широкое использование цифровых каналов для взаимодействия;

- данные — принятие решений на основе анализа цифровых данных;

- этика и безопасность — понимание правил поведения в цифровой среде.

По мнению Д. Хэмерлинга, основными элементами цифровой корпоративной культуры являются [9]:

- поощрение ориентации на клиента и взаимодействие;

- делегирование полномочий, а не контроль выполнения заданий;

- рискованность, а не осторожность;

- больше реальной деятельности и меньше планирования;

- сотрудничество ценится выше, чем индивидуальные усилия.

Таким образом, определения цифровой корпоративной культуры носят полипарадигмальный характер. Авторы определений уделяют большее внимание характеристикам этого понятия, подразумевают возможность его рассмотрения с разных точек зрения.

Под цифровой корпоративной культурой предпринимательского университета будем понимать совокупность ценностей и компетенций студентов, преподавателей, сотрудников, которые способствуют повышению эффективности и качества обучения благодаря цифровому способу решения образовательных, учебно-методических и управленческих задач, и тем самым формируют конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг.

Стратегия формирования цифровой корпоративной культуры университета разрабатывается по следующим направлениям:

- акцентирование значимости цифровых ценностей в процессе информирования студентов, преподавателей и сотрудников;

- разработка дополнительных модулей цифровой грамотности студентов;

- внедрение инновационных методов обучения на основе учебных платформ;

- осуществление коммуникаций студентов, потенциальных студентов и выпускников через социальные каналы, сети, приложения;

- создание цифровых сообществ в социальных сетях;

- использование цифровых технологий для взаимодействия и информирования абитуриентов;

- применение цифровых технологий для помощи студентам с пропусками учебных занятий.

В настоящий момент в университетах расширены способы коммуникаций студентов, преподавателей, сотрудников. Цифровые коммуникации студентов строятся на базе образовательных платформ, взаимодействие с деканатом и учебной группой — на базе социальных сетей и мессенджеров. В дистанционном формате лекции и практические занятия проходят в режиме онлайн-обучения через платформы Teams, Skype, Zoom и другие. К сожалению, существенным барьером для внедрения цифровой корпоративной культуры университета является недоверие многих преподавателей и студентов к дистанционному формату обучения [19]. Цифровой способ коммуникации, используемый в университетах, является ключевой характеристикой цифровой корпоративной культуры и принципиально меняет условия обучения. При помощи цифровых коммуникаций определяются потребности студентов, сотрудников и преподавателей, осуществляется достижение образовательных и бизнес-результатов в соответствии со стратегией деятельности университета.

К характеристикам цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов, помимо цифровых коммуникаций, следует отнести: открытость университета внешней среде, наличие концепции развития «Цифровой университет», готовность студентов, сотрудников, преподавателей университета к проведению цифровой трансформации. В соответствии с национальной программой «Цифровая экономика» образовательные учреждения осуществляют цифровую трансформацию деятельности, разрабатывают стратегию

«Цифровой университет», в учебные планы бакалавриата и магистратуры вводят дисциплину «Цифровая культура», разрабатывают для сотрудников и преподавателей программы обучения цифровым компетенциям.

На основе выделенных характеристик определим параметры цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов:

- наличие системы управления обучением, образовательной платформы в университете, а также учебных и коммуникативных приложений;
- использование цифровых образовательных сервисов;
- разработанная стратегия цифровой трансформации университета;
- цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей.

В таблице 1 представлены показатели цифровой корпоративной культуры университета, которые могут быть проанализированы на основе информации, находящейся в открытом доступе.

Далее проведем исследование показателей цифровой корпоративной культуры в ведущих предпринимательских университетах. Выборка предпринимательских уни-

верситетов построена на основании данных Итогового рейтинга предпринимательских университетов аналитического агентства «Эксперт» [20]. Аналитики подсчитывали рейтинговые позиции предпринимательских университетов по следующим критериям: стартапы, основанные выпускниками, число выпускников — основателей этих компаний и объем инвестиций в данные проекты.

В таблице 2 представлены результаты исследования показателей цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов.

По данным, представленным в таблице 2, НИУ ВШЭ и Университет ИТМО запустил максимальное количество приложений, позволяющих получить доступ:

- к расписанию студентов и преподавателей;
- ссылке на трансляцию лекций;
- поиску проектов на «Ярмарке проектов» и регистрации для участия;
- организации проектной деятельности и групповой работе студентов;
- бронированию свободной аудитории;
- поиску вакансий и стажировок;
- напоминанию о лекциях и практических занятиях;

Таблица 1. Характеристика, параметры и показатели цифровой корпоративной культуры университета

Table 1. Characteristics, parameters and indicators of the digital corporate culture of the university

Характеристика	Параметр	Показатель
Цифровой способ коммуникации в университете	Образовательная платформа и приложения	– образовательная платформа университета; – количество приложений в App Store; – количество приложений в Google Play
Цифровой обмен информацией и открытость внешней среде	Цифровые образовательные сервисы	– количество курсов на образовательной платформе «Открытое образование»; – количество курсов на образовательной платформе «Coursera»
Программа «Цифровой университет»	Стратегия цифровой трансформации университета	– разработанная концепция цифровой трансформации университета
Цифровая готовность студентов, преподавателей, сотрудников к изменениям	Цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей	– блок дисциплин «Цифровая культура», программы обучения сотрудников, преподавателей цифровым навыкам

- навигации по зданиям университета и детальной карте всех корпусов;
- системе дистанционного обучения дополнительного профессионального образования.

В Университете ИТМО выпущено приложение для состава ученого совета университета, демонстрации в дополненной реальности модели научно-образователь-

ного и инновационного центра, игровой квест курса «Введение в цифровую культуру».

Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина открыл приложение для студентов и преподавателей, навигатор первокурсника, гид по университету для иностранных абитуриентов и студентов.

Таблица 2. Значения показателей цифровой корпоративной культуры предпринимательских университетов (на основе анализа данных, размещенных на сайтах вузов, в приложениях и на образовательных платформах)

Table 2. Values of indicators of digital corporate culture of entrepreneurial universities (based on the analysis of data posted on the websites of universities, in applications and on educational platforms)

Показатели цифровой корпоративной культуры Предпринимательские университеты	Образовательная платформа	Приложения APP Store	Приложения Google Play	Курсы на платформе Coursera	Курсы на платформе «Открытое образование»
Московский физико-технический институт	+	2	2	56	1
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	+	11	8	82	100
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова	+	1	2	–	43
Санкт-Петербургский государственный университет	+	1	2	98	146
Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана	+	1	3	–	4
Университет ИТМО	+	9	9	–	60
Новосибирский государственный университет	+	2	4	26	–
МГИМО	+	1	2	27	–
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	+	3	4	22	90
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	+	1	3	29	61
Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина	+	2	6	–	55

Санкт-Петербургский политехнический университет создал приложения для абитуриентов университета, выставки «Армия», расписания и навигации.

Кроме этого, СПбГУ, Высшая школа экономики, МФТИ, Санкт-Петербургский политехнический университет открыты для взаимодействия с внешней средой и разместили наибольшее количество своих курсов на образовательных платформах «Coursera» и «Открытое образование». Эти результаты подтверждают данные об уровне цифровизации упомянутых университетов, наличие «стратегии цифрового университета», программ развития цифровых компетенций для студентов, сотрудников, преподавателей.

Анализ открытых источников информации университетов показал, что формирование современной предпринимательской траектории университетов происходит на основе овладения студентами цифровых технологий. В предпринимательских университетах сделан упор на проектную работу, сформированную инфраструктуру, которая поддерживает предпринимательские проекты студентов и преподавателей.

Заключение

Конкурентоспособность предпринимательского университета сегодня тесно связано с его цифровизацией. Успешность последней, в свою очередь, напрямую зависит от укорененной цифровой корпоративной культуры.

Ее видимыми параметрами являются: наличие цифровой системы управления обучением, образовательной платформы, учебных и коммуникативных приложений, использование цифровых образовательных сервисов, разработанная стратегия цифровой трансформации университета, цифровая компетентность студентов, сотрудников, преподавателей.

Предпринимательские университеты демонстрируют развитую цифровую корпоративную культуру, разрабатывая концепции

«Цифрового университета», ориентируясь на цифровые коммуникативные потребности студентов, преподавателей, сотрудников, включая в учебные планы дисциплины блока «Цифровая культура» и запуская мобильные приложения. Цифровые коммуникации в предпринимательских университетах ориентированы на студента, преподавателя и сотрудника, способствуют быстрым, гибким решениям, основанным на оперативности и информационной открытости с высокой степенью взаимодействия с внешними партнерами. Сильная цифровая культура становится конкурентным преимуществом предпринимательских университетов.

Список литературы

1. *Бертон Р. Кларк.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. — Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011. — 240 с.
2. *Фуллер С.* В чем уникальность университетов? Обновление идеала в эпоху предпринимательства / пер. с англ. С. Филоновича // Вопросы образования. 2005. № 2. С. 50–76.
3. *Cowen R.* The Management and Evaluation of the Entrepreneurial University: The Case of England // Higher Education Policy. 1991. Vol. 4. No. 3. P. 9–13.
4. *Meira Soares V. A., Amaral M. S. C.* The Entrepreneurial University: a Fine Answer to a Difficult Problem // Higher Education in Europe. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 11–21.
5. *Subotzky G.* Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs // Higher Education. 1999. Vol. 8. No. 4. P. 401–440.
6. *Константинов Г. Н., Филонович С. П.* Что такое предпринимательский университет [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-predprinimatelskiy-universitet> (дата обращения: 22.11.2020).
7. *Сазонов Б. А.* Организация образовательного процесса: возможности индивидуализации обучения // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 6. С. 35–50. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-29-6-35-50.
8. *Анисимов Н. Ю., Васильев В. Н., Волков А. Е. и др.* Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее [Электронный ресурс]. — URL: https://drive.google.com/file/d/1GMcBloP8ITzE_WDVh4nFksX6lceotZY3/view (дата обращения: 22.11.2020).
9. *Hemerling Jim.* It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. — URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture> (дата обращения: 22.11.2020).
10. *Зотова И. В.* Влияние цифровой трансформации экономики на предпринимательские компетенции

- [Электронный ресурс]. — URL: http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article_id_4=2230 (дата обращения: 22.11.2020).
11. KMDA. Цифровая трансформация в России — 2020 [Электронный ресурс]. — URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020 (дата обращения: 07.12.2020).
 12. The Digital Competence Framework for Citizens. — URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (дата обращения: 07.12.2020).
 13. Демин П. В. Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21 (2). С. 65–75. DOI: 10.15826/UMPA.2017.02.021.
 14. Рубин Ю. Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21 (5). С. 17–30. DOI: 10.15826/UMPA.2017.05.058.
 15. Афанасьева Е. А. 12 типов корпоративной культуры [Электронный ресурс]. — URL: <https://constanta.co/blog/12-tipov-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 07.12.2020).
 16. Чалова М. В., Брагина З. В., Игнатьева Е. В., Харчина Н. Б. Можно ли достичь осязаемых преимуществ в современном бизнесе, пренебрегая цифровой корпоративной культурой? [Электронный ресурс]. — URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=864> (дата обращения: 22.11.2020). DOI: 0.17513/VAEL.864.
 17. Michel van der Bel. Digital culture: Your competitive advantage. — URL: <https://news.microsoft.com/uploads/2018/02/EEE-Insights-Report.pdf> (дата обращения: 22.11.2020).
 18. Рыжков В. Что такое цифровая культура? [Электронный ресурс]. — URL: https://komanda-a.pro/blog/digital_culture (дата обращения: 22.11.2020).
 19. Абрамов Р. Н., Груздев И. А., Терентьев Е. А. и др. Университетские преподаватели и цифровизация образования: накануне дистанционного формата // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 2. С. 59–74. DOI: 10.15826/UMPA.2020.02.014.
 20. Итоговый рейтинг «предпринимательских» университетов // АЦ «Эксперт» [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.acexpert.ru/table/2020/itogoviy-reyting-predprinimatelskih-universitetov/?table=32090> (дата обращения: 22.11.2020).
- ## References
1. Burton R. C. *Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creation of entrepreneurial universities: organizational directions of transformation]. Moscow, HSE Publishing House, 2011, 240 p.
 2. Fuller S. What makes universities unique? Updating the ideal for an entrepreneurial age. *Educational Studies Moscow*, 2005, no. 2, pp. 50-76 (in Russian, abstr. in English).
 3. Cowen R. The Management and Evaluation of the Entrepreneurial University: The Case of England. *Higher Education Policy*, 1991, vol. 4, no. 3, pp. 9-13.
 4. Meira Soares V. A., Amaral M. S. C. The Entrepreneurial University: a Fine Answer to a Difficult Problem. *Higher Education in Europe*, 1999, vol. 24, no. 1, pp. 11-21.
 5. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs. *Higher Education*, 1999, vol. 8, no. 4, pp. 401-440.
 6. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. *Chto takoe predprinimatel'skii universitet* [What is an entrepreneurial university]. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-predprinimatelskiy-universitet> (accessed 22.11.2020).
 7. Sazonov B. A. *Organizatsiya obrazovatel'nogo protsessa: vozmozhnosti individualizatsii obucheniya* [Organization of the educational process: the possibilities of individualization of training]. *Higher education in Russia*, 2020, vol. 29, no. 6, pp. 35-50. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-29-6-35-50.
 8. Anisimov N. Yu., Vasiliev V. N., Volkov A. E. et al. *Uroki «stress-testa»: vuzy v usloviyakh pandemii i posle nee* [Lessons from the “stress test”: universities during the pandemic and after it]. [Electronic resource]. URL: https://drive.google.com/file/d/1GMcBloP8ITzE_WDVh4nFksX6lceotZY3/view (accessed 22.11.2020).
 9. Hemerling Jim. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. [Electronic resource]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture> (accessed 22.11.2020).
 10. Zotova I. V. *Vliyaniye tsifrovoy transformatsii ekonomiki na predprinimatel'skie kompetentsii* [Impact of digital transformation of the economy on entrepreneurial competencies]. [Electronic resource]. URL: http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article_id_4=2230 (accessed 22.11.2020).
 11. KMDA. *Tsifrovaya transformatsiya v Rossii — 2020* [Digital transformation in Russia - 2020]. [Electronic resource]. URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020 (accessed 07.12.2020).
 12. The Digital Competence Framework for Citizens. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (accessed 07.12.2020).
 13. Demin P. V. Corporate culture of an entrepreneurial university: measurement potential. *University management: practice and analysis*, 2017, no. 21(2), pp. 65-75 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.15826/UMPA.2017.02.021.
 14. Rubin Yu. B. Competition in Russian education: theory and contradictory realities. *University management: practice and analysis*, 2017, no. 21(5), pp. 17-30 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.15826/UMPA.2017.05.058.
 15. Афанасьева Е. А. *12 типов корпоративной культуры* [12 types of corporate culture]. [Electronic resource]. URL: <https://constanta.co/blog/12-tipov-korporativnoy-kultury> (accessed 07.12.2020).
 16. Chalova M. V., Bragina Z. V., Ignatieva E. V., Kharchina N. B. *Mozhno li dostich' osyazaemykh preimushchestv v sovremennom biznese, prenebregayaya tsifrovoy korporativnoy kulturoy?* [Can tangible benefits be achieved in today's business neglecting the digital culture?]. [Electronic resource]. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=864> (accessed 22.11.2020). DOI: 10.17513/VAEL.864.

17. Michel van der Bel. Digital culture: Your competitive advantage. [Electronic resource]. URL: <https://news.microsoft.com/uploads/2018/02/EEE-Insights-Report.pdf> (accessed 22.11.2020).
18. Ryzhkov V. *Chto takoe tsifrovaya kul'tura?* [What is digital culture?]. [Electronic resource]. URL: https://komanda-a.pro/blog/digital_culture (accessed 22.11.2020).
19. Abramov R. N., Gruzdev I. A., Terentyev E. A. et al. University teachers and digitalization of education: on the eve of remote force majeure. *University management: practice and analysis*, 2020, vol. 24, no. 2, pp. 59-74 (in Russian, abstr. in English). DOI: 10.15826/UMPA.2020.02.014.
20. ATs «Ekspert». *Reiting predprinimatel'skikh universitetov* [AC "Expert". Rating of Entrepreneurial Universities]. [Electronic resource]. URL: <http://www.acexpert.ru/table/2020/itogoviy-reyting-predprinimatelskih-universitetov/?table=32090> (accessed 22.11.2020).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94

Lukashenko M. A., ORCID 0000-0001-8707-486X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department of Corporate Culture, Synergy University, Moscow, Russia, MLukashenko@synergy.ru

Dobrovolskaya T. Yu., ORCID 000-0001-7728-1638, Senior lecturer of the Department of Corporate Culture, Synergy University, Moscow, Russia, TDobrovolskaia@synergy.ru

Digital corporate culture of an entrepreneurial university

The current stage of social development is characterized by an active digital transformation of all sectors of the economy and, in particular, education, which is manifested in the activities of primarily entrepreneurial universities. Successful digital transformation requires a digital corporate culture that becomes a competitive advantage for an entrepreneurial university. The study of parameters and indicators of digital corporate culture becomes an urgent scientific task. The purpose of the article is to identify such parameters and indicators. The objectives of the article are to consider the specifics of an entrepreneurial university, to substantiate that its digital transformation is a competitive advantage, and to analyze digital corporate culture and the values of its indicators in entrepreneurial universities. The article suggests parameters and indicators of digital corporate culture that can be identified in open sources. It shows that the parameters include: the presence of a digital learning management system, an educational platform, educational and communication applications, the use of digital educational services, a developed strategy for the digital transformation of the university, digital competence of students, staff, teachers. Based on the analysis of websites, applications and educational platforms, the article identifies the values of indicators of digital corporate culture of leading entrepreneurial universities.

Keywords: digital culture, digital corporate culture, entrepreneurial university, digital transformation, competitive advantage

About the authors: M. Lukashenko, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department of Corporate Culture;

T. Dobrovolskaya, Senior lecturer of the Department of Corporate Culture

For citation: Lukashenko M., Dobrovolskaya T. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 4, no. 4(80), pp. 84-94 (in Russian, abstr. in English).