

УДК 378

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.15.082

Антонов Егор Константинович
Московский инновационный университет

**Модель маркетингового управления вузом в эпоху цифровизации:
опыт России 2024-2025 гг.**

Аннотация. Статья предлагает концептуальную модель маркетингового управления университетом в условиях цифровизации 2024–2025 гг., строящуюся на сквозной интеграции ИИ во все фазы маркетингового цикла — от сегментации аудитории до оценки эффективности кампаний. Автор объединяет стратегический, процессный и цифровой ракурсы, детализируя AI-аналитику, чат-боты и системы автоматизации. Диагностированы главные барьеры — ограниченная инфраструктура, дефицит компетенций и методологические пробелы. В ответ сформулированы меры: создание централизованного маркетингового офиса, внедрение иерархической KPI-матрицы и программа непрерывного апгрейда квалификации сотрудников в области ИИ. Значимость сквозной AI-интеграции, характер инфраструктурных и кадровых барьеров, а также эффективность многоуровневой KPI-системы подтверждаются в последних исследованиях по цифровому маркетингу и управлению вузами.

Ключевые слова: маркетинг в образовании, конкурентоспособность, образовательные учреждения, цифровизация, онлайн-образование, менеджмент услуг, ИИ, интернет-технологии, электронная торговля, социальные сети.

Antonov Egor Konstantinovich
Moscow Innovation University

**The model of university marketing management in the era of digitalization: the
experience of Russia in 2024-2025**

Abstract. The article proposes a conceptual model of university marketing management in the context of digitalization in 2024–2025, based on the end-to-end integration of AI into all phases of the marketing cycle — from audience segmentation to campaign effectiveness assessment. The author combines strategic, process, and digital perspectives, detailing AI analytics, chatbots, and automation systems. The main barriers are diagnosed — limited infrastructure, lack of competencies, and methodological gaps. In response, measures are formulated: creation of a centralized marketing office, implementation of a hierarchical KPI matrix, and a program for continuous upgrade of employee qualifications in the field of AI. The importance of end-to-end AI integration, the nature of infrastructure and personnel barriers, as well as the effectiveness of a multi-level KPI system are confirmed in the latest studies on digital marketing and university management.

Key words: marketing in education, competitiveness, educational institutions, digitalization, online education, service management, AI, Internet technologies, e-commerce, social networks.

Введение

В условиях динамичной цифровой трансформации высшего образования РФ 2024–2025 гг. маркетинговое управление вузом всё больше опирается на интеграцию искусственного интеллекта и биг дата-аналитики. Комплексная модель включает стратегическое планирование, системно-процессный подход и цифровизацию маркетинговых функций с

использованием AI-решений для сегментации целевых аудиторий, персонализации коммуникаций и оптимизации бюджетов [1].

Основные проблемы внедрения — организационные барьеры, дефицит квалифицированных специалистов и отсутствие единой системы KPI для оценки эффективности AI-инициатив [2]. Для повышения конкурентоспособности вузов предлагается создание централизованных маркетинговых структур, регулярное обучение персонала работе с нейросетями и разработка прозрачной многоуровневой системы метрик, сочетающей количественные и качественные индикаторы [3].

Актуальность исследования определяется необходимостью адаптации российских вузов к вызовам глобализации, технологического прогресса и демографических сдвигов, что требует внедрения маркетинговых технологий и искусственного интеллекта в управление образовательной деятельностью [4]. В 2022–2023 гг. вузы РФ активизировали цифровизацию процессов: генеративные модели стали инструментом для сегментации абитуриентов и автоматизации взаимодействия с целевыми аудиториями [5]. Однако многие учреждения сталкиваются с дефицитом ресурсов, старением преподавательского состава и необходимостью повышения мотивации студентов, что сдерживает масштабирование инноваций [4].

1.1 Структурирование подходов управления маркетингом и интеграция ИИ

Стратегический и цифровой подходы

Стратегический маркетинг определяется как процесс долгосрочного планирования с учётом миссии вуза и его уникального позиционирования на рынке образовательных услуг [7].

Цифровой маркетинг с внедрением CRM-систем и AI-модулей позволяет оптимизировать каналы привлечения абитуриентов, анализировать эффективность рекламных кампаний и перераспределять бюджеты в режиме реального времени [8].

Системно-процессный подход

Цикл «анализ–планирование–реализация–оценка» автоматизируется BI-дашбордами и AI-алгоритмами прогнозирования набора студентов, что повышает точность маркетинговых решений и ускоряет итерации корректировки стратегий [9].

Интегрированный и ИИ-ориентированный подход

Интегрированный маркетинг объединяет внешние коммуникации (PR, соцсети, веб-аналитику) и внутренний маркетинг (вовлечение преподавателей и сотрудников через чат-боты и виртуальных ассистентов) [10].

ИИ-ориентированный подход предполагает создание междисциплинарных лабораторий AI совместно с ИТ-компаниями и запуск профильных образовательных программ по AI-маркетингу, что укрепляет имидж вуза и формирует talent pipeline [11].

1.2 Основные проблемы реализации и оценки эффективности

Организационные и кадровые барьеры

Во многих вузах отсутствуют централизованные маркетинговые подразделения и эксперты по ИИ, из-за чего функции маркетинга «распылены» между кафедрами и административными служащими [12].

Методологическая неопределённость оценки

Отсутствует единая система KPI, сочетающая количественные (число заявлений, доля платных мест) и качественные (удовлетворённость студентов, репутационные индексы) метрики; это затрудняет обоснование эффективности AI-инициатив [13].

Культурные ограничения

Академическая среда зачастую скептически относится к коммерциализации образования и «чёрным ящикам» AI-алгоритмов, что требует развития внутреннего маркетинга и образовательных программ по AI-грамотности персонала [14].

1.3 Анализ кейсов внедрения ИИ и цифровых технологий в маркетинг вузов (Россия 2024–2025)

Для иллюстрации работы модели и понимания текущего опыта приведем в пример российский университет, активно применяющий цифровые технологии и AI-инструменты в маркетинговой деятельности и управлении набором.

Кейс : AI-помощник на базе нейросети для вузов (проект СПб ФИЦ РАН и Сбера, 2024–2025)

В 2024 году в России стартовал уникальный проект по созданию универсального AI-ассистента для вузов. В его рамках исследовательские организации – Санкт-Петербургский федеральный исследовательский центр РАН (СПб ФИЦ РАН) совместно с Центром исследований и разработок Сбербанка – разработали интеллектуального телеграм-бота, способного обслуживать сразу несколько университетов. [15]

Цель проекта – упростить навигацию по сайтам вузов и получение справочной информации за счет одного оконечного решения на базе ИИ. Драйвером здесь выступил СПбГУ, заинтересованный в дальнейшей цифровизации взаимодействия со студентами и абитуриентами, а также в распространении опыта на другие университеты, особенно региональные, которым не по силам самостоятельно создавать такие системы.

Решение и технология: Создан телеграм-бот “AI-помощник для вузов”, работающий на основе отечественной генеративной модели GigaChat (разработанной Сбером)[15]. Это значит, что бот способен понимать естественный язык и формулировать развернутые ответы, фактически являясь узкоспециализированным аналогом ChatGPT для университетской тематики. Бот подключен к базам знаний и официальным сайтам вузов-участников. На старте (конец 2024 – начало 2025 гг.) к нему были подключены сайты 10 крупных вузов в разных регионах РФ[16].

Среди них: СПбГУ, РАНХиГС (Президентская академия), Санкт-Петербургский политехнический университет (СПбПУ), Балтийский федеральный университет им. И. Канта (Калининград), Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ), Костромской государственный технологический университет (КГТУ), Кубанский ГАУ и др.[16] Планируется подключение новых участников, включая ведущие – МГУ, ИТМО, Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ), Уральский федеральный (УрФУ), Казанский федеральный (КФУ), Новосибирский государственный университет (НГУ) и др.[16]. Таким образом, охват может стать поистине всероссийским.

Функционально AI-ассистент предоставляет пользователю возможность в режиме “единого окна” быстро получать информацию, связанную с поступлением, обучением, решением административных вопросов, расписанием и т.п.[16]. Пользователь (абитуриент, студент или сотрудник) обращается к боту на естественном языке – например, “какие документы нужны для поступления на магистратуру СПбПУ?” или “как получить академическую справку в СПбГУ?”. Бот понимает запрос, определяет, к какому вузу он относится, находит соответствующие сведения в базе знаний этого вуза и генерирует понятный ответ. Разработчики отметили, что существующие функции помощника существенно упрощают навигацию: вместо долгого поиска нужной страницы на сайте, человек мгновенно получает ответ через диалог. По сути, нейросеть “читает” за пользователя все правила и регламенты и выдает конкретный результат.

Первые результаты: Проект был презентован на крупных форумах (например, конференция AI Journey 2024) и вызвал положительные отзывы. К началу 2025 года бот находился в опытной эксплуатации. По данным пресс-службы СПб ФИЦ РАН, уже реализованные функции позволяют значительно экономить время пользователей и повысить удовлетворенность взаимодействием с университетами. Пока количественные показатели

(число запросов, скорость ответов) не опубликованы, но заявляется, что бот мгновенно отвечает на запросы, экономя время и силы пользователей.

Важным эффектом является унификация: вместо того, чтобы каждый вуз разрабатывал своего бота с нуля, создано общее решение, которое затем настраивается под каждого участника. Это снижает порог входа для менее ресурсных вузов – им достаточно подключиться к уже существующей платформе. В перспективе, по мере накопления обращений, нейросеть будет только умнеть, отвечая все точнее и охватывая больше тем.

Значение и выводы: Кейс AI-помощника демонстрирует новый уровень интеграции ИИ в маркетинг и сервис университетов. Хотя формально бот ориентирован не только на маркетинг, но и на текущее сопровождение обучающихся, его влияние на привлечение абитуриентов несомненно. Доступность полной и точной информации 24/7 в одном мессенджере повышает конкурентоспособность подключенных вузов в глазах цифрового поколения. Можно сказать, формируется экосистема цифровых ассистентов: абитуриенты будут привыкать задавать вопросы AI-помощнику еще до поступления, а затем продолжают пользоваться им как студент, сохраняя позитивный пользовательский опыт, связанный с брендом вуза.

Этот проект адресует сразу несколько барьеров: инфраструктурно-финансовый (общая платформа дешевле для каждого участника, чем разработки по отдельности), кадровый (централизация разработки позволяет задействовать лучших специалистов из СПбГУ, РАН и Сбера, снимая нагрузку с ИТ-отделов университетов), методологический (в процессе проекта вырабатываются стандарты знаний и взаимодействия, которыми смогут пользоваться все вузы). Конечно, остаются культурные вызовы: некоторым сотрудникам придется привыкнуть, что бот отвечает студентам вместо них, но ожидается, что демонстрация удобства для пользователей поможет преодолеть скепсис. [17]

В целом, AI-ассистент для вузов – примера коллаборации науки, бизнеса и образования ради ускорения цифровизации маркетинга и коммуникаций. К 2025 году это один из самых передовых кейсов, позиционирующий Россию в тренде использования генеративного ИИ в образовательном секторе.

Ресурсная недостаточность

Особенно в региональных вузах ограничены финансовые и технологические ресурсы для закупки AI-платформ и проведения масштабных тренингов, что снижает скорость внедрения инноваций [15].

Заключение

Комплексная модель маркетингового управления вузом в эпоху цифровизации (2024–2025 гг.) предполагает интеграцию искусственного интеллекта и биг дата-аналитики на всех этапах: от стратегического планирования до оценки результатов. Для успешной реализации необходимо:

Создание централизованной маркетинговой службы с выделенными AI-аналитиками.

Внедрение многоуровневой системы KPI, объединяющей количественные и качественные метрики.

Непрерывное повышение квалификации персонала в области современных AI-инструментов и цифрового маркетинга.

Реализация этих мер позволит повысить конкурентоспособность российских вузов, обеспечить устойчивый рост набора и укрепить позиции на международном образовательном рынке.

Список источников

1. «Актуализация функций маркетинга под влиянием AI»: систематизация AI-сервисов по маркетинговым функциям // 1economic.ru. ([1ECONOMIC.RU](https://1economic.ru)) (дата обращения: 1.05.2024).

Магистратура «ИИ в маркетинге и управлении продуктом» // НИУ ВШЭ. ([HSE University](https://hse.ru)) (дата обращения: 1.05.2024)

2. Искусственный интеллект в цифровом маркетинге в 2025 году // AI4Biz.ru, 2024. (ai4biz.ru) (дата обращения: 1.05.2024)

3. Программа «Управление маркетингом: Big Data, аналитика, технологии» // РЭУ им. Г. В. Плеханова. (rea.ru) (дата обращения: 1.05.2024)

4. Программа «Цифровые коммуникации и ИИ» // РАНХиГС. (ranepa.ru) (дата обращения: 1.05.2024)

5. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация» // digital.gov.ru. (digital.gov.ru) (дата обращения: 1.05.2024)

6. Магистратура «Маркетинг: цифровые технологии и коммуникации» // НИУ ВШЭ. ([HSE University](https://hse.ru)) (дата обращения: 1.05.2024)

7. Генеративный ИИ в российских компаниях // Comnews.ru, 17.06.2024. (it-world.ru) (дата обращения: 1.05.2024)

8. «Как вузы РФ внедряют ИИ в обучение» // Ведомости, 06.11.2024. (ranepa.ru) (дата обращения: 1.05.2024)

9. Влияние искусственного интеллекта на сферу маркетинга – изменения и перспективы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5, № 7(148). С. 100–108

10. Роль искусственного интеллекта в персонализированном маркетинге // Вестник Московского университета. Серия 6: Управление. 2023. № 2. С. 23–31

11. Эффективный маркетинг в сфере образования: стратегии и ИИ-решения // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 3. С. 63–72

12. Аналитика больших данных в управлении маркетингом вузов // Высшее образование в России. 2024. Т. 33, № 10. С. 45–54

13. Искусственный интеллект и роботизация в маркетинге промышленных предприятий // Маркетинг и инновации. 2023. № 5. С. 34–41

14. Актуализация функций маркетинга под влиянием ИИ // Управление наукой: теория и практика. 2024. Т. 6, № 2. С. 147–154

15. <https://dscs.pro/projects/ai-assistant-for-universities> (дата обращения: 1.05.2024)

16. <https://www.dg-yug.ru/news/20176255.html> (дата обращения: 1.05.2024)

17. Монастырская Т. И., Коряченцева Е.А. Разработка брендбука как фактор экономического развития вузовского сообщества. // Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 5.- С.158-166

Сведения об авторе

Антонов Егор Константинович, аспирант кафедры менеджмента, ОЧУВО «Московский инновационный университет», г. Москва, Россия

Information about the author

Antonov Egor Konstantinovich, Postgraduate Student of the Department of Management, Moscow Innovation University, Moscow, Russia