

УДК 339.138
DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-342-347
EDN IVHEZT

Прогноз развития маркетинговой парадигмы в высшем образовании до 2035 года: сценарный анализ и стратегические императивы

¹Кучерявенко С.А., ²Старикова М.С.

¹Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, д. 85

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Россия, 119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1
kucheryavenko_s@bsuedu.ru, s_ms@bk.ru

Аннотация. Современная высшая школа функционирует в условиях VUCA-среды, формируемой цифровизацией и растущим давлением ESG-повестки и смещением парадигмы организационного мышления в сторону экосистемности. В этих условиях традиционные концепции стратегического маркетинга, ориентированные на дискретные рынки и линейные модели взаимодействия, утрачивают свою актуальность. Предметом исследования является эволюция маркетинговой парадигмы в сфере высшего образования – включая её концептуальные основы и стратегические ориентиры – с учетом глобальных социально-экономических, технологических, демографических и образовательных трендов в период до 2035 года. Цель данной статьи – теоретически обосновать и описать трансформацию стратегического маркетинга университета в рамках экосистемного подхода. Делается вывод о том, что университет в новой парадигме выступает не как поставщик образовательных услуг, а как куратор человеческого капитала, платформа для сотворчества знаний, архитектор социальных изменений и узел глобальных сетей. Обоснована необходимость переосмысления целей, методов и показателей стратегической маркетинговой деятельности. Статья вносит вклад в развитие теории стратегического маркетинга в сфере высшего образования, предлагая концептуальную рамку для университетов, стремящихся к устойчивому развитию, и является продолжением исследований авторов в этой области.

Ключевые слова: маркетинг высшего образования, национальные исследовательские университеты, цифровая трансформация, ESG, искусственный интеллект

Для цитирования: Кучерявенко С.А., Старикова М.С. 2026. Прогноз развития маркетинговой парадигмы в высшем образовании до 2035 года: сценарный анализ и стратегические императивы. *Экономика. Информатика*, 53(2): 342–347. DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-342-347. EDN IVHEZT

Forecast for the Development of the Marketing Paradigm in Higher Education until 2035: Scenario Analysis and Strategic Imperatives

¹Svetlana A. Kucheryavenko, ²Maria S. Starikova

¹Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

²Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
82 Vernadsky Ave., Bld. 1, Moscow 119571, Russia
kucheryavenko_s@bsuedu.ru, s_ms@bk.ru

Abstract. Modern higher education operates in a VUCA environment shaped by digitalization, the growing pressure of the ESG agenda, and a paradigm shift in organizational thinking toward an ecosystem-based approach. In this context, traditional strategic marketing concepts focused on discrete markets and linear

© Кучерявенко С.А., Старикова М.С., 2026

interaction models are losing their relevance. This study examines the evolution of the marketing paradigm in higher education-including its conceptual foundations and strategic guidelines-taking into account global socioeconomic, technological, demographic, and educational trends through 2035. The purpose of this article is to theoretically substantiate and describe the transformation of university strategic marketing within the framework of an ecosystem approach. It concludes that in the new paradigm, the university acts not as a provider of educational services, but as a curator of human capital, a platform for knowledge co-creation, an architect of social change, and a hub for global networks. The need to rethink the goals, methods, and indicators of strategic marketing activities is substantiated. The article contributes to the development of strategic marketing theory in higher education by offering a conceptual framework for universities striving for sustainable development and is a continuation of the authors' research in this area.

Keywords: higher education marketing, national research universities, digital transformation, ESG, artificial intelligence

For citation: Kucheryavenko S.A., Starikova M.S. 2026. Forecast for the Development of the Marketing Paradigm in Higher Education until 2035: Scenario Analysis and Strategic Imperatives (in Russian). *Economics. Information technologies*, 53(2): 342–347. DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-342-347. EDN IVHEZT

Введение

В условиях трансформации глобального образовательного ландшафта маркетинг высшего образования формируется под влиянием технологических прорывов, демографических сдвигов, геополитической нестабильности и растущих общественных ожиданий в отношении социальной ответственности [Ахметгареева, 2025; Воркунов, 2024]. При этом маркетинг перестает быть инструментом исключительно привлечения абитуриентов и превращается в стратегическую функцию управления, обеспечивающую устойчивость, конкурентоспособность и релевантность университетов в меняющемся мире [Баранков, 2025; Глебова, 2024; Кадилова, 2025]. Прогнозирование эволюции маркетинговой парадигмы в высшем образовании до 2035 года предполагает не только тренд-анализ, но и применение сценарного мышления, позволяющего учесть нелинейность и неопределенность будущего развития высшей школы.

Современные вызовы, обусловленные усилением нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности (VUCA-среда), тесно связаны с тремя ключевыми трендами: экосистемным видением организации, ESG-трансформацией и ускоренной цифровизацией. Эти тренды не только проявляются в условиях VUCA, но и активно формируют новую реальность, в которой традиционные подходы к стратегическому маркетингу оказываются недостаточными [Кравец, 2024; Крылова, 2025; Созинова, 2023; Немцев, 2023; Прокофьева, 2024]. В данном контексте теоретическая концепция стратегического маркетинга в университетской среде требует пересмотра, поскольку университет все больше воспринимается не как автономный субъект, а как интегральный узел в сложной, динамичной и взаимозависимой экосистеме, подверженной влиянию цифровых технологий и растущих требований в области устойчивого развития (ESG).

Объект и методы исследования

Объектом исследования выступает стратегическая маркетинговая деятельность университета, трансформирующаяся под влиянием VUCA-среды, цифровизации и ESG-повестки, в то время как методология базируется на экосистемном подходе, методах теоретического обоснования и концептуального моделирования, а также на анализе глобальных трендов и долгосрочном прогнозировании развития образовательной сферы до 2035 года.

Результаты исследования и их обсуждение

Традиционная маркетинговая модель рассматривала университет как организацию, функционирующую на ряде дискретных рынков (образования, труда, исследований, территорий). В современных условиях университет – часть экосистемы. Университет выступает как:

1. Куратор и интегратор человеческого капитала. Университет перестает быть просто поставщиком образовательных услуг и становится интеллектуальной платформой для выявления, развития и соединения талантов с возможностями – будь то корпоративные проекты, научные инициативы или международные академические связи. Стратегическая маркетинговая деятельность в этой роли направлена на создание и продвижение интерактивных платформ (например, карьерных хабов, проектных марафонов с участием промышленных партнеров) и разработку персонализированных образовательно-карьерных траекторий, ориентированных на весь жизненный путь обучающегося. Маркетинговый контроль при этом смещается с показателей доли рынка образования на метрики, такие как доля выпускников, достигших значимых карьерных результатов, и индекс удовлетворенности личной траекторией развития.

2. Платформа для генерации знаний и инноваций. Университет выступает как нейтральное пространство для открытых инноваций, где соединяются ученые, инженеры, промышленные партнеры и государственные структуры. В рамках этой роли стратегическая маркетинговая деятельность фокусируется на позиционировании университета как «нейтральной территории» для коллабораций и активном вовлечении внешних партнеров в научные и инновационные проекты. Ключевые показатели эффективности заменяют традиционный объем научно-исследовательских работ на такие индикаторы, как количество устойчивых межсекторальных коллабораций и цитируемость совместных публикаций с представителями индустрии.

3. Архитектор социальных изменений. Университет становится модератором общественных дискуссий и инициатором трансформаций в городской и региональной среде. Его маркетинговая деятельность включает формирование экспертной публичной повестки и реализацию социальных проектов, направленных на повышение качества жизни. При этом такие инициативы позиционируются не как благотворительность, а как совместное развитие (со-развитие). Эффективность оценивается по уровню вовлеченности местного сообщества, медийной репутации университета как «мозгового центра» и степени интеграции университета в городскую идентичность.

4. Узел в глобальных сетях. Ценность университета все больше определяется качеством и охватом его международных связей. Стратегическая маркетинговая деятельность направлена на целевое выстраивание и активацию глобальных партнеров – академических, промышленных и культурных – с акцентом на позиционирование университета как стратегического хаба для входа в определенные профессиональные или региональные экосистемы. Контрольные метрики фокусируются на центральности в профессиональных сетях, количестве и качестве совместных международных программ, а также на притоке мобильных студентов и преподавателей.

Все перечисленные роли университета будущего подкрепляются ESG-императивом, согласно которому университет выступает как ответственный стейкхолдер, вносящий вклад в экологическую, социальную и управленческую устойчивость всей экосистемы.

Маркетинг университета трансформируется в XXI веке в экосистемный маркетинг – стратегическую парадигму, в которой организация рассматривается как узел в сети взаимозависимых стейкхолдеров. Ключевая задача маркетинга в этой парадигме – не продвижение отдельных продуктов или услуг, а управление и корректировка взаимодействий и потоков совместно создаваемой ценности с целью укрепления устойчивости и развития всей экосистемы. Основные столпы экосистемного маркетинга включают: сотворчество ценности, сетевую ориентацию, долгосрочную устойчивость, цифровую интеграцию процессов, стейкхолдер-ориентированность. Для университета как социально ориентированного института экосистемный маркетинг представляет собой релевантную, адекватную и перспективную стратегическую модель, соответствующую вызовам времени.

Трансформация наблюдается и в использовании методов реализации стратегической маркетинговой деятельности. Так, традиционные методы стратегического маркетинга – такие как PEST и SWOT-анализ, портфельный анализ, сегментация и позиционирование, оценка удовлетворенности клиентов и пр. – требуют существенной модернизации в условиях

экосистемного подхода, цифровизации и ESG-трансформации. Сегодня назревает эволюция методов: от STEP-анализа – к маркетинговому анализу экосистемы; от фокуса на студентах и преподавателях – к оценке удовлетворенности и вовлеченности всех групп стейкхолдеров (включая работодателей, местное сообщество, промышленных партнеров, выпускников); от традиционных 7P маркетинга для сферы услуг – к расширению модели, учитывающей платформенные, цифровые и этические аспекты; от оценки качества образовательного процесса – к оценке цифровой зрелости университета; от линейного жизненного цикла образовательного продукта – к цифровому жизненному циклу, интегрирующему этапы от профориентации до lifelong learning; от односторонних коммуникаций – к созданию интерактивных платформ для взаимодействия абитуриентов, студентов, выпускников и работодателей; от сбора пожертвований через эндаумент-фонды – организации совместных с сообществом проектов, направленных на устойчивое развитие городской среды (модель сотворчества и совместной ценности).

На основе систематизации глобальных и национальных трендов (цифровизация, ESG, рост значимости soft skills и lifelong learning), а также экспертных оценок, можно выделить три альтернативные, но возможные сценария развития маркетинга в высшем образовании к 2035 году (рис. 1).

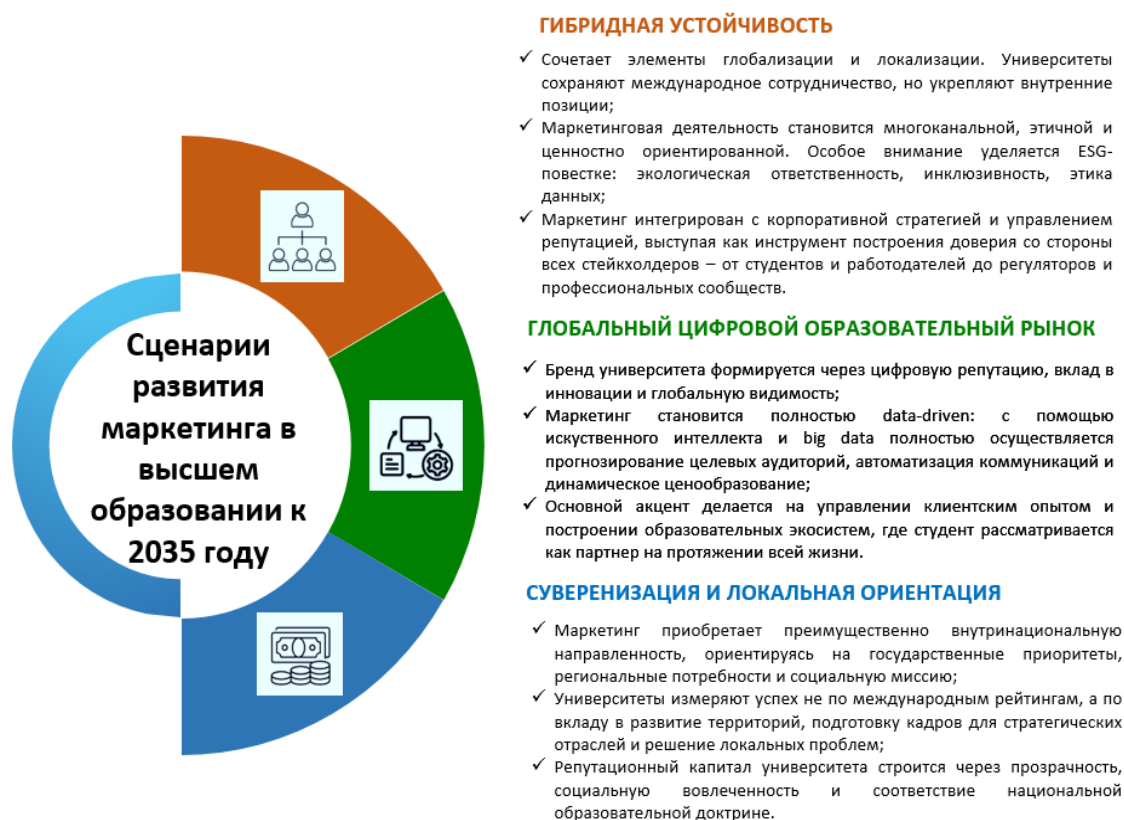


Рис. 1. Сценарии развития маркетинга в высшем образовании к 2035 году
(авторский прогноз развития маркетинговой парадигмы в высшем образовании)

Fig. 1. Scenarios for the development of marketing in higher education by 2035
(the authors' forecast for the development of the marketing paradigm in higher education)

Заключение

Трансформация стратегического маркетинга университета в условиях VUCA, цифровизации и ESG-давления требует перехода от продукто- и рыночно-ориентированной модели к экосистемной парадигме. В этом новом контексте университет переосмысливается как динамический узел, создающий и распределяющий ценность в широкой сети взаимозависимых акторов. Такой подход не только повышает конкурентоспособность университета, но и усиливает его социальную и инновационную миссию в XXI веке.

Независимо от реализуемого сценария, к 2035 году маркетинг в высшем образовании будет определяться рядом стратегических императивов:

1. Смещение фокуса с товара (образовательной услуги) на ценность и опыт – университет больше не «продаёт программу», а «создаёт траекторию развития личности и карьеры»;
2. Институционализация маркетинга как стратегической функции – маркетинговые подразделения получают статус центров компетенций, вовлечённых в принятие ключевых решений;
3. Этическая и социальная ответственность маркетинга – отказ от манипулятивных практик в пользу прозрачности, достоверности и устойчивого развития;
4. Цифровая зрелость маркетинговых систем – внедрение ИИ, CRM, маркетинговой аналитики и автоматизации в реальном времени;
5. Гибкость и сценарная устойчивость – способность быстро адаптировать маркетинговую стратегию под изменяющиеся внешние условия.

Таким образом, к 2035 году маркетинг в высшем образовании трансформируется из вспомогательной, операционной функции в ядро стратегического рыночного позиционирования, обеспечивающее не только конкурентоспособность университетов, но и эффективность экосистемного взаимодействия, обогащение человеческого капитала территорий. Национальные исследовательские университеты как лидеры образовательной и научной системы должны стать первыми в разработке и внедрении новых маркетинговых парадигм, способных сочетать глобальные амбиции с национальной ответственностью и ценностной ориентацией.

Список литературы

- Ахметгареева А.А., Балкина А.Н. 2025. Университеты как драйверы регионального экономического роста. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 6(159): 48–54.
- Баранков Д.В. 2025. Формирование маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности вуза в условиях цифровизации. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 1(1): 826–844.
- Воркунов О.В., Саркарова М.М., Абасов К.А. 2024. Цифровые технологии: трансформация образовательного процесса в высшей школе. *Экономика и предпринимательство*, 1(162): 1330–1333.
- Глебова Д.В., Гронская И.А. 2024. Маркетинг вуза: основные тенденции и перспективы. *Научный потенциал*, 4-1(47): 68–70.
- Кадилова Л.А. 2025. Новая парадигма в подготовке выпускников высших учебных заведений и методология её реализации. *Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании*, 2(95): 31–37.
- Кравец А.О. 2024. Маркетинговые стратегии вузов на рынках ДПО в эпоху холистического маркетинга и цифровой трансформации. *Практический маркетинг*, 7(325): 25–31.
- Крылова Л.В. 2025. Маркетинг в образовании: экосистема и ее преимущества. *Экономическое развитие России*, 32(5): 84–87.
- Кучерявенко С.А. 2024. Рынок образовательных продуктов и услуг высшей школы Российской Федерации: маркетинговая характеристика и тренды 2018–2024 гг. *Экономика. Информатика*, 51(1): 83–92.
- Кучерявенко С.А. 2025. Теория и методология организации стратегической маркетинговой деятельности университета на основе концепции цифрового контроля. М.: Инфра-М, 296 с.
- Кучерявенко С.А. 2025. Цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы. *Вестник Самарского государственного экономического университета*, 6(248): 66–74.
- Созинова А.А., Бондаренко В.А., Савельева Н.К., Рыбалко М.А. 2023. Маркетинг микс университетов в поддержку академического лидерства при реализации новой модели развития высшего образования России. *Практический маркетинг*, 4(310): 3–8.
- Немцев А.Д., Шерстобитова А.А., Каргина Е.В. 2023. Моделирование процесса формирования устойчивых конкурентных преимуществ вуза на основе реализации маркетинг-микс концепций. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*, 1(51): 114–121.
- Прокофьева Е.Н. 2024. Экосистемность как глобальный тренд на рынке образования. *Мир науки, культуры, образования*, 2(105): 271–273.

References

- Akhmetgareeva A.A., Balkina A.N. 2025. Universities as Drivers of Regional Economic Growth. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 6(159): 48–54 (in Russian).
- Barankov D.V. 2025 Formation of a Marketing Strategy in the Entrepreneurial Activities of a University in the Context of Digitalization. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 1(1): 826–844 (in Russian).
- Vorkunov O.V., Sarkarova M.M., Abasov K.A. 2024. Digital Technologies: Transformation of the Educational Process in Higher Education. *Economics and Entrepreneurship*, 1(162): 1330–1333 (in Russian).
- Glebova D.V., Gronskeya I.A. 2024. University Marketing: Main Trends and Prospects. *Scientific Potential*, 4-1(47): 68–70 (in Russian).
- Kadirova L.A. 2025. A New Paradigm in the Training of Higher Education Graduates and the Methodology for Its Implementation. *Information and Communication Technologies in Pedagogical Education*, 2(95): 31–37 (in Russian).
- Kravets A.O. 2024. Marketing Strategies of Universities in the ДПО Markets in the Era of Holistic Marketing and Digital Transformation. *Practical Marketing*, 7(325): 25–31 (in Russian).
- Krylova L.V. 2025. Marketing in education: the ecosystem and its advantages. *Economic Development of Russia*, 32(5): 84–87 (in Russian).
- Kucheryavenko S.A. 2024. The market of educational products and services of higher education in the Russian Federation: marketing characteristics and trends 2018–2024. *Economics. Information technologies*, 51(1): 83–92 (in Russian).
- Kucheryavenko S.A. 2025. Theory and methodology of the organization of strategic marketing activities of the university based on the concept of digital control. Moscow: Infra-M, 296 p.
- Kucheryavenko S.A. 2025. Digital transformation of the marketing promotion model of educational products of higher education. *Bulletin of Samara State University of Economics*, 6(248): 66–74 (in Russian).
- Sozinova A.A., Bondarenko V.A., Savelyeva N.K., Rybalko M.A. 2023. Marketing mix of universities in support of academic leadership in the implementation of a new model for the development of higher education in Russia. *Practical Marketing*, 4(310): 3–8 (in Russian).
- Nemtsev A.D., Sherstobitova A.A., Kargina E.V. 2023. Modeling the process of formation of sustainable competitive advantages of the university based on the implementation of marketing mix concepts. *Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University*, 1(51): 114–121 (in Russian).
- Prokofieva E.N. 2024. Ecosystem approach as a global trend in the education market. *The World of Science, Culture, and Education*, 2(105): 271–273 (in Russian).

Конфликт интересов: о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

Conflict of interest: no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 02.03.2026

Поступила после рецензирования 25.03.2026

Принята к публикации 30.03.2026

Received March 02, 2026

Revised March 25, 2026

Accepted March 30, 2026

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и экономики фармации, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия

Старикова Мария Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Svetlana A. Kucheryavenko, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

Maria S. Starikova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia