

Методический подход к цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами

Methodological Approach to the Digital Transformation of University Business Processes for Interaction with Applicants

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-3-62-70

Получено: 26 ноября 2025 г. / Одобрено: 05 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 сентября 2026 г.

Голубин А.В.

Аспирант кафедры менеджмента и предпринимательства,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург,
e-mail: a.v.golubin@usue.ru

Golubin A.V.

Postgraduate Student, Department of Management and Entrepreneurship,
Ural State University of Economics, Ekaterinburg,
e-mail: a.v.golubin@usue.ru

Аннотация

В статье разработан методический подход к цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами. Актуальность исследования обусловлена усилением конкуренции образовательных организаций за абитуриентов, развитием цифровых каналов коммуникации и необходимостью перехода от цифровизации отдельных процедур приёмной кампании к управлению сквозным процессом взаимодействия с поступающими. Цель статьи состоит в обосновании подхода, позволяющего структурировать процесс взаимодействия с абитуриентами, определить управленческие действия и сформировать систему показателей оценки результативности, эффективности и качества такого взаимодействия. Методологическую основу исследования составили системный, процессный, институциональный и клиентоориентированный подходы, а также методы сравнительного анализа, логической декомпозиции бизнес-процесса и построения системы показателей. Научная новизна заключается в представлении взаимодействия вуза с абитуриентами как сквозного управленческого бизнес-процесса, в котором цифровые инструменты рассматриваются во взаимосвязи с данными, регламентами, ответственностью подразделений и управленческими решениями. Практическая значимость состоит в возможности применения предложенного подхода для диагностики приёмной кампании, выявления узких мест, выбора цифровых инструментов и оценки эффектов цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, бизнес-процессы, управление вузом, абитуриенты, приёмная кампания, CRM, показатели эффективности.

Abstract

The article develops a methodological approach to the digital transformation of university business processes for interaction with applicants. The relevance of the research is determined by increasing competition among higher education institutions, the development of digital communication channels and the need to move from the digitalization of individual admission procedures to the management of an end-to-end interaction process. The purpose of the article is to substantiate an approach that structures interaction with applicants, defines managerial actions and forms a system of indicators for assessing effectiveness, efficiency and quality of interaction. The methodological basis includes systemic, process, institutional and customer-oriented approaches, as well as comparative analysis, logical decomposition of business processes and development of performance indicators. The scientific novelty lies in representing university interaction with applicants as an end-to-end managerial business process in which digital tools are considered in relation to data, regulations, responsibility of units and managerial decisions. The practical significance consists in the possibility of using the proposed approach to diagnose admission campaigns, identify bottlenecks, select digital tools and assess the effects of digital transformation.

Keywords: digital transformation, business processes, university management, applicants, admission campaign, CRM, performance indicators.

1. ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация управления образовательной организацией в современных условиях выходит за рамки внедрения отдельных информационных систем и предполагает изменение процессов, организационной логики, способов создания ценности и механизмов принятия управленческих решений [1; 6; 18; 19]. Для вуза она связана с изменением способов координации деятельности подразделений, развитием цифровых каналов коммуникации, повышением роли данных в принятии управленческих решений и пересмотром регламентов взаимодействия с внешними целевыми группами. Данная постановка соответствует современному пониманию менеджмента как деятельности, направленной на достижение целей организации через согласование ресурсов, функций, коммуникаций, решений и контроля [10].

Особенно отчётливо проблема цифровой трансформации проявляется в приёмной кампании, где результат зависит не только от содержания образовательных программ, но и от качества управленческой организации взаимодействия с абитуриентами.

В условиях конкурентного рынка высшего образования коммуникация с поступающими становится элементом управленческого и маркетингового позиционирования вуза [13; 16]. В научной литературе подчёркивается, что цифровая трансформация образовательной организации выступает фактором оптимизации её деятельности и требует изменения не только технологической, но и управленческой составляющей [9]. Концептуальные подходы к цифровой трансформации образовательного процесса в вузе также подчёркивают необходимость рассматривать цифровые изменения не только как внедрение технологий, но и как перестройку организационных, методических и управленческих решений [8]. При этом исследования цифровой трансформации вузов фиксируют значимость управленческой готовности университета к таким изменениям [3] и необходимость оценки цифровой зрелости как характеристики успешности трансформационных процессов [4].

Абитуриент в рамках настоящей статьи рассматривается как ключевая внешняя стейкхолдерская группа образовательной организации, взаимодей-

ствие с которой влияет на результативность приёмной кампании, репутационное восприятие вуза и качество управленческих решений [12; 16]. При этом предмет исследования не расширяется до всей совокупности стейкхолдеров вуза, поскольку такая постановка потребовала бы самостоятельной модели, иной системы показателей и более широкой эмпирической базы. Для обоснования данного положения значимы работы, в которых рассматриваются стейкхолдеры образовательной организации и подходы к их ранжированию по степени влияния на управление [12].

Взаимодействие вуза с абитуриентом не сводится только к информированию или технической подаче документов. Оно включает последовательность управленчески значимых действий: привлечение внимания, информирование, консультирование, формирование намерения поступить, подачу документов, проверку заявления, сопровождение конкурсной ситуации, принятие решения о поступлении, зачисление и постприёмное сопровождение. Каждый из этих этапов связан с определёнными данными, каналами коммуникации, ответственными подразделениями и управленческими решениями.

Проблематика управления взаимодействием с потребителем раскрывается через маркетинг взаимоотношений, *CRM*-подход, клиентскую ценность, удовлетворённость и долгосрочную коммуникацию [14; 17]. Применительно к вузу данные положения требуют адаптации, поскольку абитуриент не является клиентом в узком коммерческом смысле, однако выступает участником процесса выбора образовательной организации и образовательной программы [13; 16]. Его решение зависит от качества информации, прозрачности процедур, доступности консультаций, удобства цифровых сервисов, доверия к вузу и сопровождающих коммуникаций. В этом отношении значимы положения маркетингового анализа о поведении потребителей, сегментировании целевой аудитории и принятии решений на основе информации о рынке [13].

На практике цифровизация приёмной кампании нередко носит фрагментарный характер. Данная проблема соответствует более общей научной дискуссии о различии между внедрением цифровых технологий и цифровой трансформацией как изменением процессов, организационных возможностей и управленческой модели [1; 6; 18; 19]. Вуз может использовать официальный сайт, личный кабинет, чат-бот, социальные сети, *CRM*-систему, электронные формы и федеральные цифровые сервисы, но при этом не связывать их с единой логикой управления сквозным процессом. Работы, посвящённые

информационным системам управления приёмом абитуриентов, показывают, что цифровая поддержка приёмной кампании требует формализации требований к процессу, данным и функциональности системы [7]. Однако наличие информационной системы само по себе не гарантирует управленческого эффекта, если отсутствует процессная модель и система оценки результатов.

Научная проблема состоит в недостаточной разработанности методического подхода, позволяющего рассматривать цифровую трансформацию взаимодействия вуза с абитуриентами не как набор цифровых сервисов, а как изменение логики управления сквозным бизнес-процессом. Такая постановка позволяет избежать сведения темы к педагогике, рекламе или техническому описанию информационных систем и сохранить её в предметном поле менеджмента. В этом отношении значимы исследования цифровой трансформации бизнеса, где подчёркивается необходимость разграничения цифровизации, цифровой трансформации и более широких изменений бизнес-моделей и управленческих процессов [6].

Цель статьи — разработать и обосновать методический подход к цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами, позволяющий структурировать управленческие действия, определить цифровые инструменты преобразования процессов и сформировать систему показателей оценки результативности, эффективности и качества взаимодействия.

Для достижения цели решаются следующие задачи: уточнить содержание цифровой трансформации применительно к взаимодействию вуза с абитуриентами; разграничить автоматизацию, цифровизацию и цифровую трансформацию приёмных процессов; представить укрупнённую карту сквозного бизнес-процесса; разработать методический контур трансформации; предложить систему показателей оценки; определить управленческие эффекты и ограничения применения подхода.

2. МЕТОДЫ

Исследование носит теоретико-методический характер и направлено на разработку инструментария, который может быть использован вузами при анализе и совершенствовании приёмной кампании. Методологическую основу составили системный, процессный, институциональный и клиентоориентированный подходы.

Системный подход позволяет рассматривать взаимодействие с абитуриентами как часть общей системы управления вузом, в которой цели, ресурсы,

коммуникации, решения, контроль и внешняя среда находятся во взаимосвязи [10]. Приёмная кампания связана с маркетинговой деятельностью, учебными подразделениями, ИТ-инфраструктурой, документооборотом, правовым обеспечением, коммуникационной политикой и стратегией развития образовательной организации. В классической теории менеджмента системный подход раскрывается через анализ организации как совокупности взаимосвязанных элементов, зависящих от внешней и внутренней среды [10].

Процессный подход используется для описания взаимодействия с абитуриентом как сквозного бизнес-процесса. В рамках данного подхода цифровые технологии рассматриваются не как самостоятельный результат, а как средство изменения последовательности операций, информационных потоков и управленческих решений [2; 15]. Значение имеют не только отдельные операции, но и переходы между этапами: от интереса к обращению, от обращения к заявлению, от заявления к согласию, от согласия к зачислению. Именно на этих переходах возникают ключевые управленческие потери: повторные обращения, ошибки в документах, задержки обработки, неполнота данных, снижение интереса абитуриента или отказ от поступления. Применение процессного подхода в управлении образовательной организацией позволяет повысить согласованность действий подразделений и сделать управленческий процесс более прозрачным [2].

Институциональный подход позволяет учитывать регламенты приёма, распределение ответственности, формальные правила обработки документов, требования к защите персональных данных и организационные рутины приёмной комиссии. В этом смысле цифровая трансформация понимается не как простая техническая модернизация, а как изменение правил и процедур управленческого взаимодействия.

Клиентоориентированный подход используется с учётом специфики образовательной организации. В маркетинге взаимоотношений устойчивое взаимодействие связывается с удовлетворённостью, доверием, формированием ценности и использованием CRM-инструментов [14; 17], а в маркетинге высшего образования — с особенностями выбора образовательной организации в конкурентной среде [16]. Применительно к вузу это означает, что абитуриент рассматривается не только как заявитель, но и как участник процесса создания образовательной ценности. Его решение зависит от качества коммуникации, прозрачности процедур, понятности информации, удобства цифровых сервисов и доверия к образовательной организации. В маркетинговом

анализе также выделяются поведение потребителей, мотивы выбора, сегментирование и коммуникационное воздействие, что может быть адаптировано к анализу поведения абитуриентов [13].

В работе использованы методы сравнительного анализа, логической декомпозиции бизнес-процесса, обобщения научных источников, моделирования управленческого контура и построения системы показателей. Дополнительно учитываются исследования, связанные с планированием приёмной кампании, моделированием поведения абитуриентов и требованиями к информационным системам управления приёмом [5; 7; 11]. Эти работы показывают возможность применения аналитических, имитационных и информационно-системных решений для поддержки управленческих решений в вузе. Эмпирическая проверка предложенного подхода может быть проведена на основе данных информационной системы приёма, CRM/EdCRM, личного кабинета абитуриента, колл-центра, чат-бота, веб-аналитики, официальных сведений приёмной кампании и открытых мониторингов высшего образования.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Под цифровой трансформацией бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами предлагается понимать комплексное управленческое преобразование сквозного процесса привлечения, информирования, консультирования, подачи документов, сопровождения конкурсной ситуации, зачисления и постприёмного взаимодействия, основанное на интеграции цифровых каналов, изменении организационных регламентов, использовании данных и оценке управленческих эффектов. Данное понимание опирается на разграничение цифровизации и цифровой трансформации, представленное в отечественных исследованиях [1; 6], и согласуется с зарубежной традицией, в которой цифровая трансформация рассматривается как комплексное изменение процессов, организационных возможностей и механизмов создания ценности [18; 19].

Данное определение позволяет выделить три принципиальных положения. Во-первых, цифровая трансформация относится не к отдельному сервису, а к процессу в целом. Во-вторых, она затрагивает не только технологическую, но и управленческую архитектуру: роли, регламенты, ответственность, информационные потоки, контрольные точки и показатели. В-третьих, данные рассматриваются не как побочный продукт цифровых сервисов, а как ресурс управления приёмной кампанией. Такое понимание согласуется с подходами к цифровой трансформации

бизнеса, в которых подчёркивается изменение процессов, моделей управления и способов создания ценности [1; 6].

Для разграничения уровней цифрового преобразования процессов взаимодействия с абитуриентами целесообразно использовать компактную классификацию, представленную в табл. 1.

Таблица 1

Уровни цифрового преобразования процессов взаимодействия с абитуриентами

Уровень	Содержание изменений	Пример в приёмной кампании	Управленческий результат
Автоматизация	Ускорение отдельной операции	Автоматическая регистрация заявления	Сокращение ручного труда на отдельном участке
Цифровизация	Перевод процедуры в электронный формат	Личный кабинет, онлайн-подача документов, электронные уведомления	Повышение доступности и прозрачности процедур
Интеграция данных	Объединение сведений из разных каналов	CRM/EdCRM, единая история обращений, статусы заявлений	Появление целостной картины взаимодействия с абитуриентом
Цифровая трансформация	Перестройка процесса, регламентов, ответственности и показателей	Управление всей воронкой от обращения до зачисления	Повышение результативности, эффективности и управляемости процесса

Составлено автором.

Таблица 1 показывает, что цифровая трансформация является более высоким уровнем изменений по сравнению с автоматизацией и цифровизацией. Такая трактовка соответствует подходу, согласно которому цифровая трансформация связана не только с применением технологий, но и с изменением бизнес-процессов, организационных возможностей и способов управленческого контроля [4; 18; 19]. Например, онлайн-подача документов может снизить очную нагрузку на приёмную комиссию, но сама по себе не устраняет повторные обращения, ошибки в документах или потерю абитуриента на этапе выбора приоритетов. Поэтому управленческое значение имеет не только наличие цифрового сервиса, но и его включённость в сквозной процесс. В этом смысле CRM-система или личный кабинет должны рассматриваться не как самостоятельные технологические решения, а как элементы управленческого контура взаимодействия [6; 14].

Сквозной процесс взаимодействия вуза с абитуриентом целесообразно представлять не через чрезмерно детализированную операционную карту, а через укрупнённую модель из четырёх блоков,

представленную в табл. 2. Такая укрупнённая карта позволяет сохранить управленческую логику процесса, выделить ключевые переходы и определить зоны управленческих потерь без избыточной детализации отдельных операций.

Таблица 2

Укрупнённая карта сквозного бизнес-процесса взаимодействия вуза с абитуриентами

Блок процесса	Основные этапы	Управленческая задача	Данные для управления	Типовые узкие места
До подачи заявления	Привлечение, информирование, консультирование	Перевести интерес абитуриента в намерение подать документы	Источники переходов, обращения, темы вопросов, записи на мероприятия	Разрозненные каналы, неполная информация, повторные обращения
Подача и обработка документов	Формирование заявления, загрузка документов, проверка данных	Обеспечить корректность, скорость и прозрачность обработки	Заявления, статусы, ошибки, сроки обработки	Ручные операции, ошибки в документах, несинхронность статусов
Конкурсное сопровождение	Отслеживание позиции, изменение приоритетов, согласие на зачисление	Снизить неопределённость и риск отказа после подачи заявления	Изменения статусов, согласия, отказы, обращения по конкурсной ситуации	Недостаток персонализированных уведомлений, рост потребности абитуриентов
Завершение и переход к обучению	Зачисление, передача данных, постприёмное сопровождение	Обеспечить переход от абитуриента к студенту	Приказы, данные о зачисленных, обращения первокурсников	Разрыв между приёмной комиссией и учебными подразделениями

Составлено автором.

Как видно из табл. 2, основные потери возникают не столько внутри отдельных этапов, сколько на переходах между ними. Поэтому управление приёмной кампанией целесообразно рассматривать как процессную задачу, связанную с согласованием операций, данных, ответственности и информационных систем [2; 7; 15]. Высокий интерес к вузу не гарантирует подачи заявления; большое количество заявлений не гарантирует зачисления; зачисление не означает завершения взаимодействия, если данные не переданы в учебные подразделения и студент не включён в цифровую образовательную среду. Следовательно, цифровая трансформация должна быть направлена на управление переходами, а не только на электронное оформление отдельных процедур.

Предлагаемый методический подход к цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами включает шесть этапов.

Первый этап — диагностика действующего процесса. На нём фиксируются каналы взаимодействия, ответственные подразделения, цифровые инструменты, регламенты, документы, информационные системы и текущие показатели. На данном этапе важно определить не только перечень используемых цифровых сервисов, но и их место в управленческом процессе.

Второй этап — выделение контрольных точек сквозного процесса. К ним относятся переходы «обращение — заявление», «заявление — согласие», «согласие — зачисление», «зачисление — включение в учебный процесс». Именно эти переходы позволяют выявить, на каком участке взаимодействия вуз теряет потенциального обучающегося.

Третий этап — выявление управленческих разрывов. Такими разрывами могут быть повторные обращения, потеря истории коммуникации, несогласованность информации на сайте и в консультациях, задержки обработки документов, высокая доля ручной работы, отсутствие аналитики причин отказов. В исследованиях приёмной кампании подчёркивается, что планирование набора и управление поведением абитуриентов могут рассматриваться как задачи, требующие моделирования и аналитической поддержки [5; 11].

Четвёртый этап — выбор цифровых инструментов под управленческую задачу. Цифровой инструмент не должен внедряться изолированно. Чат-бот целесообразен только при наличии базы типовых вопросов, механизма передачи сложных обращений оператору и контроля качества ответов. CRM-система эффективна только тогда, когда сотрудники фиксируют историю взаимодействия, а руководство использует эти данные при принятии решений; в противном случае CRM остаётся техническим хранилищем контактов, а не инструментом управления отношениями [14; 17].

Пятый этап — формирование системы показателей. Показатели должны отражать не только итоговый результат набора, но и качество процесса: скорость ответа, ошибки, повторные обращения, нагрузку сотрудников, конверсию, полноту данных. Такая логика соответствует подходам к управленческому контролю [10], цифровой зрелости университета [4] и процессным инновациям [15]. В этом аспекте важна связь цифровой трансформации с цифровой зрелостью университета, поскольку зрелость определяется не только наличием технологий, но и способностью организации использовать их для устойчивого управленческого результата.

Шестой этап — корректировка процесса на основе данных. По итогам приёмной кампании вуз должен

не только фиксировать количество заявлений и зачисленных, но и выявлять причины отклонений, определять узкие места и принимать решения по совершенствованию следующего цикла набора. Такая логика соответствует управленческому контролю и принятию решений как базовым функциям менеджмента [10].

Система показателей оценки цифровой трансформации взаимодействия с абитуриентами может включать пять групп.

Первая группа — показатели результативности: количество обращений, количество поданных заявлений, конверсия обращений в заявления, конверсия заявлений в зачисление. Выделение данной группы связано с необходимостью оценивать не только коммуникационную активность, но и управленческий результат приёмной кампании [5; 10]. Они показывают способность вуза переводить интерес абитуриента в результат приёмной кампании.

Вторая группа — показатели эффективности: среднее время обработки заявления, нагрузка на сотрудника, доля ручных операций, количество ошибок в документах. Они отражают трудоёмкость процесса и наличие операционных потерь.

Третья группа — показатели качества взаимодействия: скорость ответа, доля повторных обращений, удовлетворённость цифровыми сервисами. Эта группа показателей связана с логикой маркетинга взаимоотношений, в которой удовлетворённость и качество коммуникации рассматриваются как факторы долгосрочного взаимодействия [14; 17]. Они позволяют оценить, насколько коммуникация с вузом является понятной, быстрой и удобной для абитуриента.

Четвёртая группа — показатели управляемости: доля отказов после подачи заявления, доля обращений с полной историей, доля решений, принятых на основе аналитики. Они показывают, насколько процесс поддаётся контролю и корректировке.

Пятая группа — показатели цифровой зрелости процесса: интеграция каналов, полнота данных об абитуриенте, доля типовых обращений, обработанных автоматически. Данная группа показателей позволяет связать локальные изменения приёмной кампании с более широкой проблематикой цифровой зрелости университета и цифровой трансформации организации [3; 4; 18; 19]. Они характеризуют готовность процесса к аналитическому и прогнозному управлению [4].

Предложенная система показателей позволяет избежать формального понимания цифровизации. Например, высокая доля онлайн-заявлений может рассматриваться как положительный результат

только при условии, что одновременно не увеличиваются ошибки в документах, повторные обращения и сроки обработки. Если цифровой канал повышает число некорректных заявлений, управленческое решение должно быть направлено не на расширение канала как такового, а на изменение интерфейса, инструкций, предварительной проверки данных или консультационного сопровождения.

Предлагаемая модель цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами представлена на рис. 1.

Схема выполняет функцию управленческой модели, а не иллюстрации набора цифровых сервисов. Её центральный элемент – сквозной процесс взаимодействия, вокруг которого выстраиваются цифровые каналы, данные, показатели, управленческие решения и обратная связь. Такая логика показывает, что цифровая трансформация не завершается зачислением студента. Итогом процесса также становится накопление управленческой информации для следующего цикла набора.

4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенный подход отличается от распространённой практики цифровизации отдельных процедур тем, что связывает цифровые инструменты с

управленческими задачами и показателями. Это позволяет перейти от технологической логики внедрения сервисов к процессной логике изменения взаимодействия с абитуриентом [15; 18; 19]. Для вуза недостаточно внедрить личный кабинет, чат-бот или систему рассылок. Необходимо определить, какой процесс они изменяют, какие данные формируют, какие управленческие решения поддерживают и по каким показателям оценивается их эффект.

В управленческом отношении цифровая трансформация взаимодействия с абитуриентами формирует четыре эффекта: повышение прозрачности процесса, снижение операционных потерь, развитие аналитики данных и улучшение качества коммуникации [4; 10; 14; 19]. Первый эффект связан с тем, что вуз получает возможность видеть динамику взаимодействия не только на уровне итоговых заявлений, но и на уровне обращений, переходов, отказов и повторных коммуникаций. Второй эффект выражается в снижении операционной нагрузки за счёт автоматизации типовых обращений и уменьшения ручной обработки. Третий эффект состоит в повышении качества коммуникации за счёт сохранения истории взаимодействия и персонализированного сопровождения. Четвёртый эффект проявляется в повышении обоснованности решений за счёт ис-

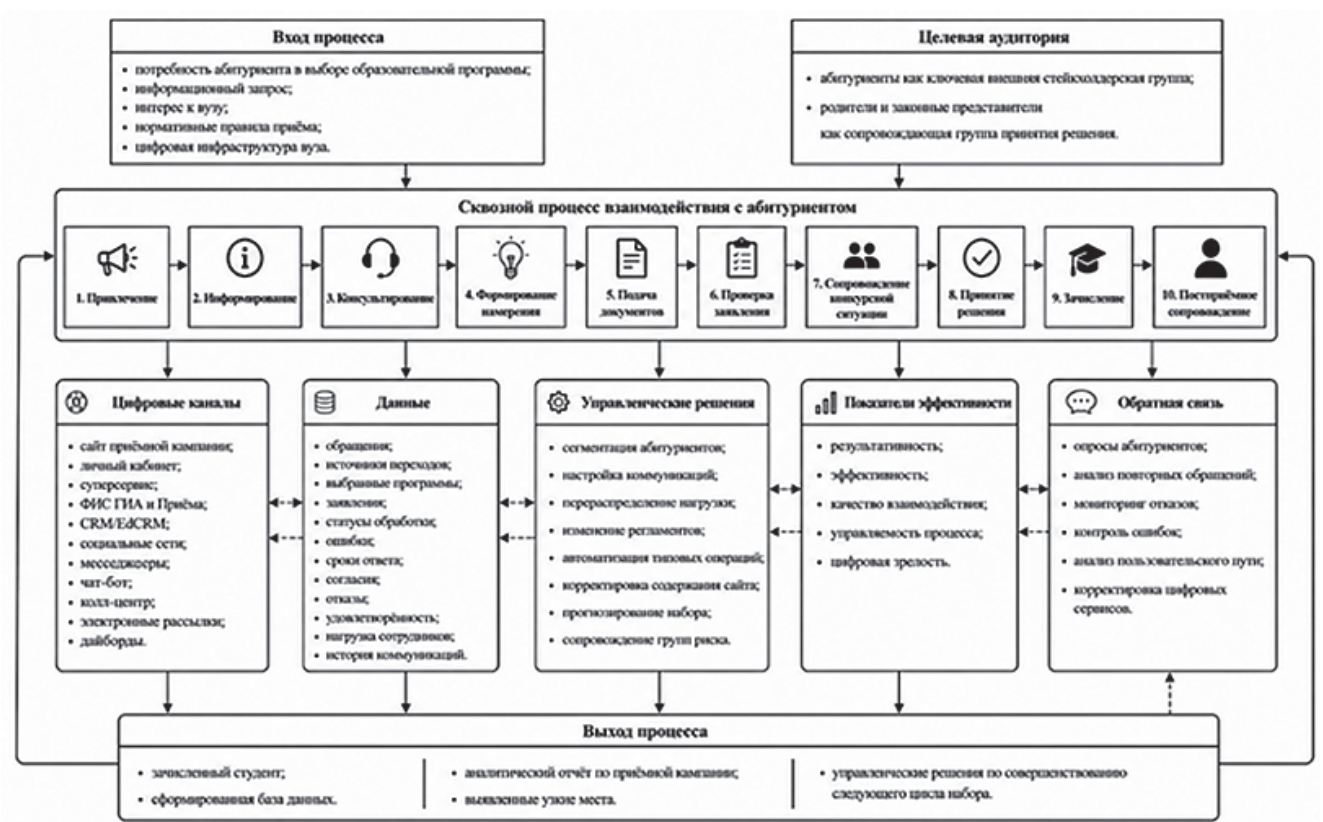


Рис. 1. Предлагаемая модель цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами
Составлено автором.

пользования данных о поведении абитуриентов, эффективности каналов и проблемных точках приёмной кампании.

Практическая применимость подхода зависит от управленческой готовности университета к цифровым изменениям, зрелости цифровой инфраструктуры, согласованности подразделений и наличия регламентов работы с данными [3; 4]. Во-первых, у сквозного процесса должен быть владелец, отвечающий не только за отдельный участок, но и за общий результат взаимодействия. Во-вторых, цифровые каналы должны быть интегрированы хотя бы на уровне единой истории обращения. В-третьих, показатели должны использоваться не только для отчётности, но и для корректировки решений. В-четвёртых, сотрудники приёмной комиссии и связанных подразделений должны быть включены в изменение организационных рутин: стандартов ответа, правил фиксации данных, маршрутизации обращений и контроля сроков.

Ограничение исследования состоит в необходимости апробации предложенного подхода на данных конкретного вуза. Для такой апробации требуется собрать сведения о количестве обращений, источниках переходов, поданных заявлениях, каналах подачи, времени обработки, ошибках, повторных обращениях, отказах, нагрузке сотрудников и удовлетворённости абитуриентов. Открытые данные позволяют оценить общий контекст приёмной кампании, но не заменяют внутренних процессных данных.

Дальнейшее развитие исследования связано с апробацией подхода на материалах конкретной образовательной организации, построением индекса цифровой зрелости процесса взаимодействия с абитуриентами, сравнением показателей до и после внедрения цифровых инструментов, а также разработкой прогнозной модели риска отказа абитуриента после подачи заявления [4; 5; 11].

В исследовании разработан методический подход к цифровой трансформации бизнес-процессов взаимодействия вуза с абитуриентами. Его основное отличие состоит в том, что цифровая трансформация

рассматривается не как внедрение отдельных сервисов, а как изменение логики управления сквозным процессом взаимодействия.

Первый результат заключается в обосновании взаимодействия с абитуриентами как управленческого бизнес-процесса, а не совокупности разрозненных коммуникационных и административных процедур [2; 7; 15]. Такой процесс включает этапы до подачи заявления, подачу и обработку документов, конкурсное сопровождение, зачисление и постприёмное взаимодействие.

Второй результат состоит в разграничении автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации. Автоматизация улучшает отдельные операции, цифровизация переводит процедуры в электронный формат, а цифровая трансформация изменяет процессную архитектуру, работу с данными, организационные регламенты и управленческие решения [1; 6; 18; 19].

Третий результат связан с уточнением статуса абитуриентов как ключевой внешней стейкхолдерской группы, взаимодействие с которой влияет на результативность набора, имидж вуза, качество коммуникации и эффективность управленческих решений.

Четвёртый результат состоит в формировании системы оценки цифровой трансформации. Она включает показатели результативности, эффективности, качества взаимодействия, управляемости и цифровой зрелости процесса [3; 4; 10].

Пятый результат заключается в определении прикладного назначения подхода: он может использоваться для диагностики приёмной кампании, выявления узких мест, выбора цифровых инструментов и оценки их управленческого эффекта.

Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении содержания цифровой трансформации применительно к управлению взаимодействием вуза с абитуриентами. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной модели и системы показателей в деятельности приёмных комиссий, маркетинговых служб, учебных подразделений и руководства образовательной организации.

Литература

1. Болдарева Ю.О. Сущность цифровой трансформации бизнеса [Текст] / Ю.О. Болдарева, Д.Т. Лостанова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2022. — № 5. — С. 103–111. — DOI: 10.37493/2307-907X.2022.5.10
2. Гатаулин Р.Р. Факторы и преимущества внедрения процессного подхода в управление образовательной организацией [Текст] / Р.Р. Гатаулин, А.А. Митрофанов,

References

1. Boldareva Yu.O., Lostanova D.T. Sushchnost tsifrovoy transformatsii biznesa [The essence of digital business transformation]. Vestnik Severo-Kavkazskogo federalnogo universiteta, 2022, no. 5, pp. 103–111. DOI: 10.37493/2307-907X.2022.5.10
2. Gataulin R.R., Mitrofanov A.A., Vinokurova A.N. Faktory i preimushchestva vnedreniya protsessnogo podkhoda v upravlenie obrazovatelnoi organizatsiei [Factors and advan-

- А.Н. Винокурова // Гуманитарный научный журнал. — 2023. — № 2-1. — С. 21–25.
3. Егорова Л.Е. Готовность университетов к цифровой трансформации: управленческий аспект [Текст] / Л.Е. Егорова, Д.Г. Сандлер // Университетское управление: практика и анализ. — 2024. — Т. 29. — № 3. — С. 17–31. — DOI: 10.15826/umpa.2024.03.022
4. Ершова И.В. Цифровая зрелость как показатель успешности цифровой трансформации университета [Текст] / И.В. Ершова, Е.Е. Енькова // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. — 2022. — № 12. — С. 20–29. — DOI: 10.17803/2311-5998.2022.100.12.020-029
5. Жохова В.В. Комплексное имитационное моделирование при планировании работы приёмной кампании российского вуза [Текст] / В.В. Жохова, Н.А. Юрченко // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». — 2025. — Т. 19. — № 1. — С. 174–185. — DOI: 10.14529/em250114
6. Зайченко И.М. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определения [Текст] / И.М. Зайченко, П.Д. Горшечникова, А.И. Лёвина [и др.] // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2020. — № 2. — С. 205–212. — DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212
7. Клевлеев В.Р. Анализ требований к информационной системе для управления процессом приёма абитуриентов [Текст] / В.Р. Клевлеев, И.Е. Рогов // Научный аспект. — 2024. — Т. 16. — № 5. — С. 2091–2097.
8. Кытманов А.А. Концептуальный подход к цифровой трансформации образовательного процесса в вузе [Текст] / А.А. Кытманов, Ю.Н. Горелова, Т.В. Зыкова [и др.] // Russian Technological Journal. — 2024. — Т. 12. — № 5. — С. 98–110. — DOI: 10.32362/2500-316X-2024-12-5-98-110
9. Ларионова Е.Ю. Цифровая трансформация как фактор оптимизации деятельности образовательной организации [Текст] / Е.Ю. Ларионова // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. — 2021. — № 4. — С. 302–308.
10. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. / общ. ред. Л.И. Еванко. — М.: Дело, 1997. — 704 с.
11. Миняев А.И. Агент-ориентированная модель влияния рекламной кампании вуза на выбор абитуриента [Текст] / А.И. Миняев // Фундаментальные исследования. — 2021. — № 1. — С. 79–83.
12. Назаров А.В. Методика ранжирования стейкхолдеров образовательной организации [Текст] / А.В. Назаров // Вопросы управления. — 2024. — Т. 18. — № 2. — С. 65–80. — DOI: 10.22394/2304-3369-2024-2-65-80
13. Попов Ю.Л. Маркетинг [Текст]: учебник / Ю.Л. Попов. — Волгоград: Изд-во ВолгГАСУ, 2015.
14. Смирнов В.Н. Маркетинг взаимоотношений и взаимодействий [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Смирнов. — Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. — 176 с.
15. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
16. Hemsley-Brown J., Oplatka I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing // International Journal of Public Sector Management. 2006. Vol. 19, no. 4, pp. 316–338. DOI: 10.1108/09513550610669176
17. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management // Journal of Marketing. 2005. Vol. 69, no. 4, pp. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
18. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Management of an educational organization]. Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal, 2023, no. 2-1, pp. 21–25.
3. Egorova L.E., Sandler D.G. Gotovnost universitetov k tsifrovoy transformatsii: upravlencheskii aspekt [Universities' readiness for digital transformation: A managerial aspect]. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz, 2024, vol. 29, no. 3, pp. 17–31. DOI: 10.15826/umpa.2024.03.022
4. Ershova I.V., Enkova E.E. Tsifrovaya zrelost kak pokazatel uspechnosti tsifrovoy transformatsii universiteta [Digital maturity as an indicator of successful digital transformation of a university]. Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina, 2022, no. 12, pp. 20–29. DOI: 10.17803/2311-5998.2022.100.12.020-029
5. Zhokhova V.V., Yurchenko N.A. Kompleksnoe imitatsionnoe modelirovanie pri planirovanii raboty priemnoi kampanii rossiskogo vuza [Complex simulation modeling in planning the admission campaign of a Russian university]. Vestnik Yu-UrGU. Seriya "Ekonomika i menedzhment", 2025, vol. 19, no. 1, pp. 174–185. DOI: 10.14529/em250114
6. Zaichenko I.M., Gorshechnikova P.D., Levina A.I., Dubgorn A.S. Tsifrovaya transformatsiya biznesa: podkhody i opredeleniya [Digital business transformation: Approaches and definitions]. Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment, 2020, no. 2, pp. 205–212. DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212
7. Klevleev V.R., Rogov I.E. Analiz trebovaniy k informatsionnoi sisteme dlya upravleniya protsessom priema abiturientov [Analysis of requirements for an information system for managing the applicant admission process]. Nauchnyi aspekt, 2024, vol. 16, no. 5, pp. 2091–2097.
8. Kytmanov A.A., Gorelova Yu.N., Zykova T.V., Pikhtilova O.A., Pronina E.V. Kontseptualnyi podkhod k tsifrovoy transformatsii obrazovatel'nogo protsessa v vuze [A conceptual approach to digital transformation of the educational process at a higher education institution]. Russian Technological Journal, 2024, vol. 12, no. 5, pp. 98–110. DOI: 10.32362/2500-316X-2024-12-5-98-110
9. Larionova E.Yu. Tsifrovaya transformatsiya kak faktor optimizatsii deyatel'nosti obrazovatel'noi organizatsii [Digital transformation as a factor in optimizing the activities of an educational organization]. Nauchnyi daidzhest Vostochno-Sibirskogo instituta MVD Rossii, 2021, no. 4, pp. 302–308.
10. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta [Management]. Moscow, Delo Publ., 1997. 704 p.
11. Mynyazev A.I. Agent-orientirovannaya model vliyaniya reklamnoi kampanii vuza na vybor abiturienta [Agent-based model of the influence of a university advertising campaign on an applicant's choice]. Fundamentalnye issledovaniya, 2021, no. 1, pp. 79–83.
12. Nazarov A.V. Metodika ranzhirovaniya steikholderov obrazovatel'noi organizatsii [Methodology for ranking stakeholders of an educational organization]. Voprosy upravleniya, 2024, vol. 18, no. 2, pp. 65–80. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-2-65-80
13. Popov Yu. L. Marketing [Marketing]. Volgograd, VolgGASU Publ., 2015. Electronic edition.
14. Smirnov V.N. Marketing vzaimootnoshenii i vzaimodeistvii [Relationship and Interaction Marketing]. Vladimir, Vladimir State University Publ., 2021. 176 p.
15. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
16. Hemsley-Brown J., Oplatka I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. International Journal of Public Sector Management, 2006, vol. 19, no. 4, pp. 316–338. DOI: 10.1108/09513550610669176

- of Business Research. 2021. Vol. 122, pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
19. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, no. 2, pp. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
17. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 2005, vol. 69, no. 4, pp. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
18. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 2021, vol. 122, pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
19. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 2019, vol. 28, no. 2, pp. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003