

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.72.19.005

Денисов Егор Алексеевич

Московская международная академия

Клиентоориентированность в сфере образовательных услуг

Аннотация. В условиях роста конкуренции, демографических изменений и цифровой трансформации клиентоориентированность становится стратегическим принципом управления современными образовательными организациями. В статье раскрывается многогранная природа клиентоориентированности в сфере образования, обусловленная наличием множества групп заинтересованных сторон — от студентов и родителей до работодателей и государства. Анализируются три ключевых концептуальных подхода: потребительский, партнёрский и стейкхолдерный, а также их проявление в российской образовательной практике. Особое внимание уделяется инструментам реализации клиентоориентированности: цифровым сервисам, студентоцентрированным образовательным практикам, коммуникационной политике и созданию комфортной образовательной среды. На основе анализа данных Минобрнауки, OECD, ВШЭ и РАНХиГС показано, что комплексное применение этих инструментов повышает удовлетворённость обучающихся, качество образования и конкурентоспособность вуза.

Ключевые слова: клиентоориентированность, образовательная организация, студентоцентрированность, стейкхолдеры, цифровизация образования, сервисная инфраструктура, индивидуальная образовательная траектория, качество образования.

Denisov Egor Alekseevich

Moscow International Academy

Customer orientation in the field of educational services

Annotation. In the context of increasing competition, demographic changes and digital transformation, customer orientation is becoming a strategic management principle for modern educational organizations. The article reveals the multifaceted nature of customer orientation in the field of education, due to the presence of many groups of stakeholders — from students and parents to employers and the state. Three key conceptual approaches are analyzed: consumer, partner, and stakeholder, as well as their manifestation in Russian educational practice. Special attention is paid to the tools for implementing customer orientation: digital services, student-centered educational practices, communication policy and the creation of a comfortable educational environment. Based on the analysis of data from the Ministry of Education and Science, OECD, HSE and RANEPA, it is shown that the integrated use of these tools increases student satisfaction, the quality of education and the competitiveness of the university.

Keywords: customer orientation, educational organization, student-centered, stakeholders, digitalization of education, service infrastructure, individual educational trajectory, quality of education.

В условиях трансформации российского и мирового образовательного пространства клиентоориентированность становится ключевым принципом управления образовательными организациями. Рост конкуренции между вузами, демографическое сокращение контингента обучающихся, цифровизация услуг, усиление требований работодателей и студенческих сообществ — всё это определяет необходимость ориентировать образовательные учреждения на потребности различных групп клиентов:

абитуриентов, студентов, родителей, работодателей, слушателей программ дополнительного образования.

Согласно данным Минобрнауки России, на 1 октября 2023 года в системе высшего образования насчитывалось более 4,33 млн студентов [1]. Это усилило конкуренцию за абитуриента и стимулировало образовательные организации к созданию комфортной образовательной среды, качественного сервиса и индивидуализированных траекторий обучения. При этом, более 64 % студентов считают комфортность и качество сервисных услуг важным фактором выбора вуза [2].

В международной практике клиентоориентированность уже давно признаётся стратегической основой развития высшего образования. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) указывает: «институции, ориентированные на потребности обучающихся, демонстрируют более высокие показатели вовлечённости, завершённости программ и трудоустройства выпускников» [3].

Цель статьи — раскрыть содержание клиентоориентированности в сфере образовательных услуг, определить её ключевые характеристики, инструменты реализации и влияние на качество образования.

Методы исследования включают контент-анализ нормативных документов, сравнительный анализ международных практик, изучение статистических данных Росстата, Минобрнауки России, OECD и UNESCO, а также аналитических материалов ВШЭ и РАНХиГС.

В научной литературе клиентоориентированность рассматривается как один из ключевых принципов современного управления, ориентированный на создание ценности для потребителя и построение долгосрочных отношений с ним. В общем виде клиентоориентированность понимается как «система управления организацией, основанная на выявлении, изучении и удовлетворении потребностей клиентов» [4].

В контексте образовательных услуг термин приобретает более сложное и многослойное содержание. Это объясняется тем, что образовательная организация обслуживает не одного, а несколько типов клиентов, каждый из которых имеет свои интересы, ожидания и критерии качества. Клиентами образовательной организации выступают:

- обучающиеся (студенты, школьники, слушатели программ ДПО);
- родители (в школах и колледжах);
- работодатели, формирующие запросы к компетенциям выпускников;
- государственные структуры — как регуляторы и заказчики подготовки кадров;
- региональные и муниципальные власти;
- общество в целом, заинтересованное в формировании человеческого капитала.

Таким образом, в отличие от коммерческого сектора, где клиентская группа обычно однородна, в образовании клиентские интересы многовекторны и требуют комплексного управленического подхода.

На рисунке 1 представлены основные группы потребителей услуг образовательных организаций.

Клиенты образовательной организации: структура и потребности

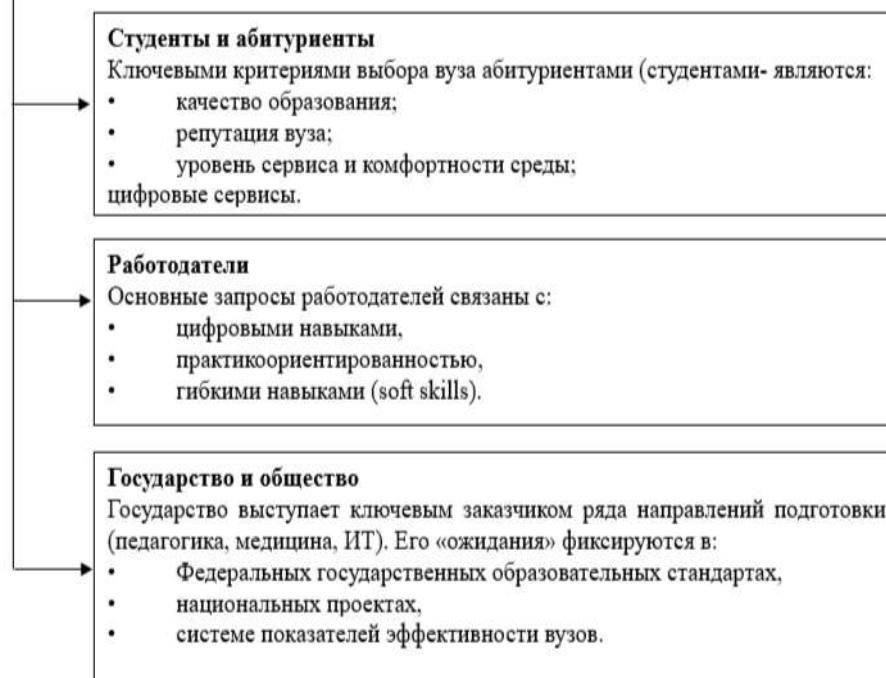


Рисунок 1. Клиенты образовательной организации.

В современной научной мысли выделяется несколько концептуальных подходов к определению клиентоориентированности образовательной организации.

1. Потребительский подход («student as a customer», Ф. Котлер, К. Фокс).

Этот подход исходит из маркетинговой концепции, согласно которой образовательная услуга обладает характеристиками товара: она формирует определённые ожидания у потребителя и должна соответствовать заявленному качеству. В рамках данной парадигмы студент рассматривается как потребитель услуг, а образовательная организация — как поставщик, конкурирующий за спрос.

Согласно Ф. Котлеру, эффективность маркетинга в образовании зависит от того, насколько точно учебное заведение определяет потребности своей аудитории и предлагает адекватные способы их удовлетворения [5].

В образовательной практике этот подход проявляется в:

- развитии сервисной инфраструктуры;
- расширении спектра образовательных продуктов;
- учёте удовлетворённости студентов как показателя качества;
- усилении конкуренции между организациями за абитуриента.

Критики подхода указывают, что чрезмерная коммерциализация образования может привести к снижению академических стандартов, однако в условиях рыночной конкуренции элементы потребительского подхода становятся необходимыми.

2. Партнёрский подход («co-creation», П. Сэнге, концепции обучения как совместного действия).

Партнёрский подход исходит из того, что образовательная услуга не является «готовым продуктом», а создаётся в процессе взаимодействия между преподавателем и обучающимся. В рамках концепции обучающейся организации П. Сэнге особо подчёркивал, что «процесс обучения — это всегда совместное производство знания» [6].

Основные характеристики подхода:

- студенты рассматриваются как активные участники процесса обучения;

- образовательные программы строятся гибко, с учётом индивидуальных целей;
- важное значение имеет обратная связь, диалог и вовлечённость обучающихся;
- студент включается в управление образовательной средой (студенческие советы, участие в рабочих группах, оценка качества преподавания).

Партнёрский подход соответствует стандартам европейской концепции «student-centered learning».

3. Стейкхолдерный подход (Э. Фриман, теория заинтересованных сторон).

Этот подход рассматривает образовательную организацию как систему, ориентированную не только на студентов, но и на широкий круг стейкхолдеров, включая:

- работодателей (как потребителей компетенций выпускников),
- государственные органы (как регуляторов и заказчиков подготовки кадров),
- местные сообщества,
- выпускников (*alumni*),
- научно-образовательные партнерства.

Согласно Э. Фриману, организация эффективна тогда, когда она способна учитывать интересы множества групп, влияющих на её развитие [7].

Стейкхолдерный подход наиболее адекватно отражает специфическую природу образования, поскольку его результат — это не только удовлетворённость студентов, но и общественная и экономическая ценность подготовки кадров.

Российская образовательная система, особенно высшая школа, сочетает элементы всех трёх подходов:

- потребительский — в контексте конкуренции между вузами и развития образовательных сервисов;
- партнёрский — в связи с переходом к интерактивным технологиям обучения, цифровым платформам и индивидуальным образовательным траекториям;
- стейкхолдерный — в рамках национальной системы квалификаций, программ целевой подготовки, взаимодействия с работодателями и государственными структурами.

Таким образом, клиентоориентированность в образовании представляет собой комплексную, многостадийную концепцию, которая включает не только сервисные аспекты, но и академическое качество, управляемую гибкость, развитие партнёрств и стратегическую коммуникацию с участниками образовательного процесса.

Современная клиентоориентированная образовательная организация использует комплекс взаимосвязанных инструментов, направленных на повышение удовлетворённости обучающихся, улучшение качества образовательного процесса и развитие сервисной инфраструктуры. Эти инструменты включают цифровые сервисы, студентоцентрированные образовательные практики, коммуникационную политику и создание комфортной образовательной среды. Набор таких инструментов становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности образовательных учреждений.

Цифровизация образования радикально изменила модели взаимодействия между студентами и образовательными организациями. Согласно данным Минпросвещения, 87% вузов уже используют цифровые образовательные платформы, а 62% внедрили технологии искусственного интеллекта в учебный процесс [8].

К ключевым цифровым инструментам клиентоориентированности относятся:

- Личные кабинеты обучающихся, интегрированные с учебным расписанием, информацией об успеваемости, ресурсами электронного обучения.
- Системы электронного документооборота (заявления, справки, запись на консультации), которые сокращают административные барьеры.
- Онлайн-платформы для дистанционного обучения (Moodle, Canvas, «Сфера», «Открытое образование», Coursera, Stepik).
- Chatbot-сервисы, автоматизирующие ответы на типовые вопросы студентов и родителей.

- Цифровые системы обратной связи — рейтинги преподавателей, опросы удовлетворённости, мониторинговые панели качества.

В вузах развивается концепция «цифрового кампуса», включающая мобильные приложения, электронные пропуска, учет посещаемости и геоинформационные сервисы внутри кампуса.

Главная идея студентоцентрированного подхода состоит в том, что студент рассматривается не как объект преподавания, а как активный субъект, совместно формирующий образовательный процесс.

Ключевые инструменты студентоцентрированной модели:

1. Вовлечение студентов в управление образовательной организацией:

- участие в учёных советах, рабочих группах, аккредитационных комиссиях;
- систематическая обратная связь по качеству преподавания;
- совместная разработка программ и учебных планов.

Вовлечённость студентов повышает качество образовательного процесса и снижает уровень формальной конфликтности между администрацией и студентами.

2. Практикоориентированные форматы обучения:

- проектное обучение (project-based learning),
- практики и стажировки,
- кейс-методы,
- дуальное образование,
- симуляционное обучение.

По некоторым данным, студенты, участвующие в проектных форматах, оценивают удовлетворённость образованием на 20 % выше, чем те, кто обучается в традиционных лекционно-семинарских моделях.

3. Индивидуальные образовательные траектории:

- выбор дисциплин,
- модульные программы,
- кредитно-рейтинговые системы.

Коммуникационная политика — один из ключевых элементов клиентоориентированности. Уровень доверия к образовательной организации напрямую зависит от её информационной открытости.

К важнейшим коммуникационным инструментам относятся:

- официальные сайты, соответствующие требованиям доступности и прозрачности;
- социальные сети, обеспечивающие оперативность и неформальность взаимодействия;
- информационные рассылки, мобильные уведомления;
- PR-кампании, формирующие позитивный имидж образовательной организации;
- сервисы онлайн-поддержки (чаты, горячие линии);
- пресс-службы и центры связей с общественностью.

Международная практика показывает, что вузы, активно использующие цифровой PR, демонстрируют более высокие показатели привлечения абитуриентов. Особое значение имеет качество двухсторонней коммуникации. Клиентоориентированная образовательная организация поддерживает постоянный диалог со студентами, предоставляет доступную информацию, оперативно реагирует на запросы и жалобы.

Современная образовательная среда рассматривается как один из ключевых факторов формирования позитивного клиентского опыта. Вузы активно развивают сервисные пространства, обеспечивающие комфорт и доступ к образовательным ресурсам [9].

К основным инструментам относится создание:

1. Многофункциональных центров обслуживания студентов (МФЦ-Сервисов). По образцу МФЦ государственных услуг такие центры предоставляют оформление документов, консультации, получение справок, запись на мероприятия.

2. Пространства для самостоятельной работы и коворкингов. Такие пространства оснащаются высокоскоростным интернетом, мультимедийным оборудованием, зоной коворкинга, переговорными комнатами. Развитие коворкингов повышает вовлеченность студентов в научно-исследовательскую деятельность.

3. Карьерных центров. Центры содействия трудоустройству оказывают следующие услуги консультации по карьерному развитию, помощь в составлении резюме, организация ярмарок вакансий, взаимодействие с работодателями.

Выпускники вузов, активно взаимодействующих с карьерными центрами, трудоустраиваются по специальности в 1,7 раза чаще.

4. Инклюзивных и комфортных пространств:

- Безбарьерная среда.
- Психологические службы.
- Центры поддержки обучающихся с ОВЗ.
- Медиации и службы урегулирования конфликтов.

Эти элементы формируют атмосферу безопасности и поддержки.

Инструменты клиентоориентированности в образовании представляют собой многоуровневую систему, включающую цифровые сервисы, новые образовательные практики, коммуникационные стратегии и сервисно ориентированную инфраструктуру. Их синергия обеспечивает повышение качества образовательных услуг, укрепляет доверие обучающихся и повышает конкурентоспособность образовательной организации.

Список источников

1. В российских вузах увеличилось число студентов. URL:<https://rsr-online.ru/news/2024/6/4/v-rossijskih-vuzah-uvelichilos-chislo-studentov/> (дата обращения: 10.09.2025 г.)
2. Петрова О.Н., Ананченкова П.И. Непрерывное профессиональное образование как элемент национальной образовательной системы. Этносоциум и межнациональная культура. 2016. № 1 (91). С. 18-21.
3. Ананченкова П.И. Имидж как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения. Монография. – М.: ИД АТиСО, 2013.
4. Tarick M., Ananchenkova P. New skills for new social reality. Labour and Social Relations Journal. 2019. Т. 30. № 1. С. 130-137.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. – Издательский дом «Вильямс», 2007.
6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990
7. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
8. Более 80 процентов российских университетов перешли на цифровые платформы. URL:<https://itrussia.media/ru/article/bolee-80-protsentov-rossijskikh-universitetov-pereshli-na-ts> (дата обращения: 10.09.2025 г.)
9. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Виртуализация регионального образовательного пространства на основе системы дистанционного обучения. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 1. С. 229-238.

Сведения об авторе

Денисов Егор Алексеевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Denisov Egor Alekseevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia