

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 3(72). С. 136–145
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;3(72):136–145

Научная статья

УДК 378.1

doi: 10.47598/2078-9025-2026-3-72-136-145

ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА

Игорь Ярославович Рувенный

Институт экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия,
ruvenny@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода российских вузов к клиентоориентированной модели обучения, что требует переосмысления роли преподавателя как ключевого субъекта образовательного процесса. Существующие подходы к клиентоориентированности преподавателей носят фрагментарный характер и не учитывают институциональные ограничения. Цель исследования состоит в разработке интегративной модели, объединяющей внутренние и внешние детерминанты клиентоориентированного поведения. Предложена модель, включающая ценностный, личностный, процессный, контекстный и рефлексивный компоненты. Выявлены системные ограничения российской образовательной практики. Сделан вывод о необходимости институциональной поддержки для реализации предложенной модели.

Ключевые слова: клиентоориентированность преподавателя, высшее образование, интегративная модель, компетенции преподавателя, внутренний маркетинг, бренд преподавателя

Для цитирования: Рувенный И. Я. Интегративная модель клиентоориентированности преподавателя вуза // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 3 (72). С. 136–145. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-3-72-136-145>.

Research article

INTEGRATIVE MODEL OF UNIVERSITY TEACHER CUSTOMER ORIENTATION

Igor Ya. Ruvenny

Institute of Economics, Management and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia,
ruvenny@mail.ru

Abstract. The relevance of the study is due to the need for the transition of Russian universities to a client-oriented model of education, which requires a rethinking of the role of the teacher as a key subject of the educational process. Existing approaches to teacher client orientation are fragmented and do not take into account institutional limitations. The goal of the study is to develop an integrative model that combines internal and external determinants of customer-oriented behavior. Proposed model includes value, personal, process, contextual and reflective components. Systemic limitations of Russian educational practice have been identified. It concluded that institutional support was needed to implement the proposed model.

Keywords: teacher's customer orientation, higher education, integrative model, teacher's competencies, internal marketing, teacher's brand

For citation: Ruvenny I. Ya. Integrative model of university teacher customer orientation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;3(72):136–145. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-3-72-136-145>.

Введение

В современном высшем образовании заметная часть конкурентных преимуществ вузов приобретается с помощью использования разнообразных маркетинговых технологий. При этом конкуренция на рынке образовательных услуг и эволюция принципов высшего образования от классического преподавания к обучению как изменению в самом обучающемся актуализируют клиентоориентированность в качестве фактора конкурентоспособности вузов. В мировой практике данная тенденция реализуется через системы тьюторства, академического консультирования, универсального дизайна обучения и предиктивной аналитики [1–2]. Однако в России, несмотря на декларируемый переход к студентоцентрированной модели обучения, ее принципы зачастую на практике системно не реализуются. Как следствие, клиентоориентированность преподавателей остается просто лозунгом. По-прежнему преподаватели выступают источником знаний, а студент — пассивным их получателем. В то же время именно преподаватель как представитель «фронт-офиса» образовательной организации определяет воспринимаемое качество услуги, формирует удовлетворенность и лояльность студентов [3–4]. Более того, он способен обеспечить обучающимся персонализированное внимание и своевременную поддержку [5].

Необходимо отметить, что существующие подходы к клиентоориентированности в рос-

сийском высшем образовании во многом фрагментарны. Так, одни исследователи выделяют в качестве основных в клиентоориентированности личностные качества преподавателя, другие — методические аспекты преподавания, третьи — организационную культуру вуза [6–8]. При этом отсутствует комплексное понимание клиентоориентированности, обеспечивающее ее устойчивое внедрение в практику деятельности преподавателей. Кроме того, попытки прямого переноса зарубежных подходов без учета российских реалий (высокая аудиторная нагрузка, жесткость требований федеральных государственных образовательных стандартов, зависимость преподавателей от условий «эффективного контракта» в вузе) часто оказываются тщетными [9].

Цель исследования заключается в формировании интегративной модели клиентоориентированности преподавателя высшей школы, систематизирующей внутренние и внешние детерминанты его профессионального поведения. Реализация поставленной цели потребовала решения ряда последовательных задач: критического анализа теоретических подходов к проблеме, обоснования системного характера разрабатываемой модели, верификации ее ключевых компонентов и индикаторов, а также определения институциональных барьеров и перспектив ее практического внедрения в российских вузах.

Методы

Теоретико-методологической основой исследования стали: системный подход, в соответствии с которым клиентоориентированность преподавателя, являющаяся значимой частью управленческой деятельности вуза, рассмотрена как комплексная характеристика; субъект-субъектный подход в виде концепции сервисно-доминантной логики, понимающей образовательный процесс как совместное создание ценности вузом и обучающимся; маркетинговый (сервисный) подход, проявившийся в переносе концепции внутреннего маркетинга на академическую среду. Для мо-

делирования структуры клиентоориентированности преподавателя были использованы принципы компетентностного подхода в высшем образовании, имиджевого и эмоционального маркетинга и инструменты менеджмента качества в образовательной среде.

Исследование реализовано в два ключевых этапа. Сначала в ходе критического анализа отечественной и зарубежной литературы были систематизированы базовые элементы клиентоориентированности преподавателя. Затем на основе сопоставления мировых образовательных практик с российскими инсти-

туцио-нальными условиями, определены границы и возможности применения выявленных компонентов. В результате синтеза полученных данных автором сформулировано опреде-

ление клиентоориентированности научно-педагогического работника, а также разработана пятикомпонентная модель, каждый элемент которой выражен через систему индикаторов.

Результаты

В условиях трансформации современной высшей школы образовательный процесс все чаще интерпретируется в контексте сервисной парадигмы. В рамках данной концепции деятельность преподавателя выходит за рамки трансляции систематизированного знания и приобретает признаки интеллектуально-эмоциональной услуги. Обучающийся, в свою очередь, позиционируется как активный субъект академического взаимодействия, основанного на принципах маркетингового обмена. В процессе коммуникации преподаватель инвестирует собственные компетенции, мотивационные ресурсы и внимание, тогда как студент аккумулирует время и интеллектуальные усилия, обеспечивая обратную связь и формируя лояльность к образовательной организации.

Преподавательская деятельность представляет собой процесс оказания информационной услуги, в котором студент выступает в качестве клиента, а преподаватель в качестве работника сферы услуг. На практике это означает в том числе и то, что преподавателю необходимо развивать эмпатию, следить за своей репутацией и мотивировать студентов. Следовательно, модель клиентоориентированности преподавателя целесообразно интегрировать с концепциями эмоционального и имиджевого маркетинга. Эмоциональные и имиджевые компетенции преподавателя связывают его внутреннюю удовлетворенность своим трудом с внешним клиентоориентированным поведением. Когда преподаватель доволен условиями работы, он лучше взаимодействует со студентами.

Маркетинг эмоций и чувств нацелен на создание устойчивой эмоциональной связи между субъектом и объектом для повышения совместной ценности взаимодействия. Применительно к преподавателю высшей школы это выражается в том, что важной профессиональной компетенцией становится эмоциональный интел-

лект (способность понимать настроение учебной группы, управлять собственными эмоциями, создавать психологически комфортную среду). Кроме того, эмоциональные впечатления от занятий напрямую влияют на когнитивное восприятие материала (студент запоминает не только информацию, но и переживания, связанные с ней). В свою очередь, эмпатия и забота формируют доверие, являющееся основой для долгосрочных образовательных отношений.

В маркетинге эмоций и чувств, рассматривающем потребление как процесс впечатлений и переживаний, выделяются такие инструменты, как сторителлинг, референтный маркетинг, сообщества и клубы приверженцев, эмоции цвета и геймификация [10]. Адаптируя основные идеи и инструменты маркетинга эмоций к клиентоориентированности преподавателя, под ней понимается способность выстраивать образовательный процесс так, чтобы он был максимально полезен и комфортен для студента. Рассмотрим ключевые инструменты маркетинга эмоций и их адаптацию к клиентоориентированности преподавателя (таблица 1).

Использование идей и инструментов маркетинга эмоций позволяет преподавателю перейти от роли ретранслятора знаний к роли партнера по созданию ценного и запоминающегося опыта. Успех образования определяется не столько итоговой оценкой, сколько удовлетворенностью, вовлеченностью и лояльностью студентов.

Имиджевый маркетинг основывается на том, что целенаправленное формирование образа (имиджа) повышает узнаваемость, доверие и привлекательность. При этом имидж преподавателя — не только внешние атрибуты (манера одеваться, стиль презентаций), но и реальная ценность, которую он создает. Применительно к преподавателю высшей школы это выражается в том, что профессиональный имидж (научная репутация, стиль обще-

Таблица 1. Адаптация идей и инструментов маркетинга эмоций и чувств к клиентоориентированности преподавателя*

Идея/инструмент маркетинга эмоций	Адаптация к клиентоориентированности преподавателя
Потребление как процесс впечатлений	Обучение — это процесс, насыщенный впечатлениями. Клиентоориентированный преподаватель создает на занятиях запоминающуюся атмосферу, стимулирует интерес и эмоциональный отклик, а не просто транслирует информацию.
Учет эмоционального аспекта	Обучение сопровождается различными эмоциональными состояниями студентов (страх, скука, неуверенность). Клиентоориентированный преподаватель снижает тревожность, создает и закрепляет ситуации успеха.
Сторителлинг	Дополнительно к изложению теории преподаватель использует истории из практики, кейсы, жизненные примеры. Это оживляет материал, помогает его запомнить и показывает практическую ценность.
Референтный маркетинг	Преподаватель приглашает на занятия представителей профессии. Их успешный опыт служит дополнительным эмоциональным стимулом, показывает к чему можно прийти и повышает ценность обучения.
Формирование сообщества	Преподаватель создает комьюнити вокруг учебной дисциплины или кафедры (например, группы в соцсетях, научные кружки), что дает студентам чувство принадлежности, общности, поддержки и усиливает лояльность.
Геймификация	Внедрение игровых элементов (рейтинги, квесты, деловые игры, баллы за активность) повышает вовлеченность и делает обучение более увлекательным.

*Составлено автором.

ния, внешние атрибуты) является частью его бренда. Некоторые имиджевые характеристики (коммуникабельность, открытость, харизма, этичность) влияют на восприятие качества образования, а следовательно, и на общий рейтинг вуза. В условиях конкуренции между вузами личный бренд преподавателя становится нематериальным активом, привлекающим абитуриентов и партнеров.

Имиджевый маркетинг основывается на модели *VIEW*, включающей четыре элемента:

- V* (ценность/полезность),
- I* (информация/коммуникации),
- E* (эмоции/впечатления),
- W* (благополучие) [11].

Адаптация модели имиджевого маркетинга *VIEW* к деятельности преподавателя приведена в таблице 2.

Модель *VIEW* дает преподавателю конкретные направления выстраивания своего клиентоориентированного имиджа: пропаганда ценности знаний, обеспечение прозрачности коммуникаций, создание положительных эмоций и забота о профессиональном благополучии

студентов. В результате имидж преподавателя становится отражением реальной клиентоориентированности. Следовательно, разрабатываемая модель клиентоориентированности должна содержать и имиджевый блок.

Итак, маркетинг эмоций отвечает за процесс взаимодействия, имиджевый маркетинг — за образ и результат этого взаимодействия. Совместно они обеспечивают инструментальную (методики преподавания) и ценностную (миссия, этика, культура) стороны клиентоориентированности.

Прежде чем перейти к непосредственному описанию предлагаемой модели, сформулируем расширенное авторское понимание клиентоориентированности преподавателя вуза как совокупности профессионально-личностных качеств, выражающихся в устойчивой ориентации на создание образовательной ценности для обучающегося как равноправного партнера и проявляющихся в эмпатическом взаимодействии, владении технологиями индивидуального обучения и способности к рефлексивной коррекции поведения для формиро-

Таблица 2. Адаптация модели имиджевого маркетинга *VIEW* к клиентоориентированности преподавателя*

Элемент модели имиджевого маркетинга	Адаптация к клиентоориентированности преподавателя
V (ценность/полезность)	Клиентоориентированный преподаватель способен ответить на вопрос студента: «Зачем мне это?». Он показывает практическую пользу знаний для будущей деятельности и нацелен на осознаваемую студентами ценность каждого занятия.
I (информация/коммуникации)	Клиентоориентированность требует прозрачности и доступности информации, в частности, необходимы структурированный набор учебных материалов, понятные критерии оценки, оперативная обратная связь, открытость к вопросам.
E (эмоции/впечатления)	Для преподавателя важно создание позитивной образовательной атмосферы: поддержка вместо страха, интерес вместо скуки, вовлеченность вместо пассивности.
W (благополучие)	Клиентоориентированный преподаватель помогает студенту не просто сдать экзамен, а стать более компетентным, уверенным в себе и готовым к профессиональной деятельности. Результат обучения – будущее благополучие студента.

*Составлено автором.

ния долгосрочных отношений доверия, лояльности и взаимного развития.

Предлагаемая интегративная модель клиентоориентированности преподавателя вуза включает пять компонентов: ценностный, личностный, процессный, контекстный и рефлексивный. Содержание компонентов и поведенческие индикаторы представлены в таблице 3.

Ценностный компонент выступает фундаментом предлагаемой модели. Наличие этого компонента в модели клиентоориентированности основывается на концепции научно-педагогического сопровождения Л. Н. Бережновой и В. И. Богословского, обосновывающей приоритетность образовательных потребностей обучающегося и субъект-субъектный характер взаимодействия [6], и положениях сервисно-доминантной логики S. L. Vargo и R. F. Lusch, согласно которой ценность формируется в процессе совместной деятельности поставщика и потребителя [12]. Применительно к высшей школе это означает переход от трансляции готовых знаний к созданию общего образовательного результата, имеющего повышенную ценность.

Личностный компонент предполагает, что клиентоориентированность преподавателя

должна проявляться не только в выполнении существующих в вузе сервисных регламентов, но и во внутренней ценностно-смысловой структуре самого преподавателя. В данном отношении возрастает значимость эмоционального интеллекта, гибкости и психологической устойчивости научно-педагогического работника. Выстраивание партнерских отношений со студентами требует от педагога развитой эмпатии, открытости к деструктивной обратной связи и способности к оперативной самокоррекции профессиональной деятельности. Вместе с тем дефицит эмоциональной саморегуляции и риски снижения профессионального авторитета нередко выступают внутренними барьерами, блокирующими внедрение инструментов интерактивного взаимодействия.

Процессный компонент содержит методики и инструменты, позволяющие преподавателю воплощать клиентоориентированные установки на практике. А. С. Бугреева доказывает, что систематическая и конструктивная обратная связь значительно повышает удовлетворенность студентов учебным процессом и становится одним из ключевых индикаторов учета преподавателем запросов обучающихся, стремления к диалогу, корректировки траектории обучения [7]. В зарубежном высшем

Таблица 3. Компоненты и индикаторы интегративной модели клиентоориентированности преподавателя*

Компонент модели	Содержание компонента	Индикаторы
Ценностный	Обучающийся — равноправный субъект образовательного процесса; эмпатия с сохранением границ; направленность на развитие; профессиональная открытость.	Формулирование целей изучения дисциплин на языке выгод для студента; признание за студентом права на альтернативные форматы освоения материала; открытость к конструктивной критике.
Личностный	Эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, коммуникативная гибкость, проактивность, рефлексивность.	Способность сохранять спокойствие в конфликтных ситуациях; инициативное выявление студентов с трудностями; готовность признавать собственные ошибки.
Процессный	Умение поддерживать обратную связь; создание учебных материалов понятных для всех; владение проектными и тренинговыми методами.	Проведение промежуточных опросов «стоп-старт-продолжай» с видимой корректировкой курса; дублирование учебных материалов в текстовом, аудио- и видеоформатах; регулярное использование формирующей обратной связи.
Контекстный	Величина аудиторной нагрузки; система мотивации («эффективный контракт»); методическая поддержка; уровень бюрократизации; организационная культура вуза.	Доля учебной нагрузки, приходящаяся на индивидуальные консультации; наличие в показателях «эффективного контракта» клиентоориентированности; наличие внутривузовских мастер-классов педагогического мастерства.
Рефлексивный	Удовлетворенность и вовлеченность студентов; качество учебных результатов; лояльность; способность преподавателя к самоанализу.	Динамика показателей успеваемости и сохранения контингента; результаты анкетирования «Преподаватель глазами студентов»; наличие в отчетах преподавателя анализа обратной связи и плана саморазвития.

*Составлено автором.

образовании широко применяется типология процессов восприятия обратной связи, разработанная *N. E. Winstone* и др., которая подчеркивает, что эффективная обратная связь требует от преподавателя не только передачи информации, но и создания условий для ее осмысления и использования студентом [5]. Помимо обратной связи, процессный компонент модели включает гибкие технологии обучения и инструменты адаптации учебных курсов под запросы усредненной студенческой аудитории.

Контекстный компонент определяет условия, способствующие клиентоориентированному поведению преподавателя. Определяющая роль в этом принадлежит организационной культуре вуза. Как отмечает И. А. Демененко, развитие клиентоориентированности требует улучшения формальных и неформальных взаимодействий в рамках организационной

культуры вуза [8], что повышает удовлетворенность академического персонала, которая, по мнению К.Г. Афанасиади и др., непосредственно влияет на качество образовательного процесса [13]. К сожалению, в российской практике в рамках данного компонента существуют определенные барьеры. В первую очередь это высокая аудиторная нагрузка, которая не оставляет времени для индивидуального консультирования обучающихся. Кроме этого, М. В. Курбатова и С. Н. Левин обращают внимание, что внедрение эффективного контракта, практически, без учета качественных показателей эффективности именно учебной работы не отражает реальный вклад преподавателя и приводит к формализации отчетности [9]. В результате клиентоориентированная деятельность преподавателей носит преимущественно инициативный характер.

Рефлексивный компонент модели связан с непрерывным профессиональным саморазвитием преподавателя. Необходимость саморазвития в направлении клиентоориентированности требует точной первоначальной диагностики. Процедуры такой диагностики могут опираться на концепции оценки качества услуг на основе потребительского восприятия А. Л. Dolinsky [14] и персонализации образовательного процесса F. Rucciarelli и A. Kaplan [1],

ориентированные на важнейший, по мнению M. Tight, результат в виде повышения вовлеченности студентов в образовательный процесс [2]. Показатели удовлетворенности и достижений обучающихся должны быть объектом постоянного самоанализа. В рамках модели рефлексивный компонент предполагает мониторинг педагогом собственной деятельности для коррекции возможных профессиональных дефицитов.

Обсуждение

Новизна предлагаемой модели клиентоориентированности преподавателя заключается в ее интегративном характере, то есть признании того факта, что клиентоориентированность не может быть сведена к единственной группе факторов. Ценности без процессной поддержки остаются нереализованными намерениями. Процессы без ценностной основы превращаются в формальные процедуры. Но даже обладающий ценностями и инструментами преподаватель профессионально выгорает, если окружающая среда вуза сопротивляется клиентоориентированному поведению (например, требуя излишней отчетности и не оставляя времени на решение реальных задач). Наконец, без рефлексии результатов невозможно корректировать дальнейшее поведение.

Стабильное клиентоориентированное поведение закономерно создает позитивный клиентский опыт, который, в свою очередь, работает на личный бренд преподавателя. В логике маркетинга взаимоотношений, описанной И. В. Котляревской и Ю. А. Мальцевой, долгосрочное партнерство и доверие между преподавателем и студентом создают репутационный капитал [3]. Ценностный компонент обеспечивает аутентичность бренда преподавателя. Студенты безошибочно распознают искренность и отвечают на нее лояльностью. Личностный компонент формирует эмоциональную привлекательность образа преподавателя, делая его запоминающимся и вызывающим желание рекомендовать его другим. Процессный компонент в виде владения современными инструментами персонализации подтверждает высокий профессионализм и вызывает ува-

жение. Контекстный компонент дает бренду преподавателя институциональную поддержку, если вуз создает условия для клиентоориентированности. Рефлексивный компонент обеспечивает коррекцию поведения и непрерывное совершенствование, необходимое для развития бренда преподавателя. Таким образом, личный бренд преподавателя, базирующийся на подлинной клиентоориентированности, становится долгосрочной инвестицией в профессиональное долголетие и конкурентоспособность преподавателя и вуза.

При использовании предлагаемой модели по каждому ее компоненту необходимо учитывать ограничения, накладываемые российской практикой: патерналистская традиция «преподаватель-начальник», недоверие к клиентоориентированной риторике, опасение потери академической фундаментальности (ценностный компонент); отсутствие целенаправленного отбора преподавателей по эмоциональному интеллекту, профессиональное выгорание из-за перегрузки, отрицание обращения за психологической поддержкой (личностный компонент); дефицит цифровых компетенций у части преподавательского состава, низкая осведомленность о технологиях быстрой обратной связи, эпизодическое применение аналитики цифрового следа (процессный компонент); нагрузка до 900 академических часов, отсутствие корректных нормативов на индивидуальную работу, эффективный контракт, опирающийся на количественные показатели в ущерб качественным (контекстный компонент); формальное анкетирование студентов без петли обратной связи, отсутствие учета результатов оценки преподавания в управлении

карьерой и вознаграждением (рефлексивный компонент).

По нашему мнению, российские ограничения носят системный характер и не могут быть преодолены только за счет усилий отдельных преподавателей. Следовательно, интегративная модель должна использоваться не только на уровне отдельного преподавателя, но и стать основой для институциональных преобразований в вузах (пересмотр норм нагрузки, совершенствование стимулирующих механизмов, создание системы методической поддержки). Включение контекстного компонента в модель актуализирует ответственность руководства

вузов за создание условий, без которых клиентоориентированные изменения преподавателей будут невозможны. Ограничением данного исследования является его преимущественно теоретический характер и ограниченная эмпирическая база. Автор не ставил цель провести масштабную статистическую проверку, поэтому требуется дальнейшая верификация модели, в частности, проверка гипотезы о взаимном усилении компонентов и их совместном вкладе в образовательные результаты. Кроме того, перспективным направлением выступает лонгитюдное исследование эффектов внедрения модели в рамках пилотных проектов вузов.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет перейти от фрагментарных представлений о клиентоориентированности преподавателя высшей школы к единой интегративной модели, учитывающей баланс внутренних установок личности и факторов внешней среды. Интеграция сервисно-доминантной логики, концепций внутреннего, эмоционального и имиджевого маркетинга позволила предложить структуру клиентоориентированности преподавателя, включающую ценностный, личностный, процессный, контекстный и рефлексивный элементы. При этом ключевыми факторами устойчивого проявления клиентоориентированности выступают институцио-

нальная среда вуза и рефлексивная практика педагога. Выявленные ограничения подтверждают, что индивидуальных усилий преподавателей недостаточно без целенаправленной трансформации системы управления вузом. Разработанная модель имеет практическую ценность для диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и может быть использована для совершенствования системы материального и нематериального стимулирования. В долгосрочной перспективе использование модели обеспечит комплексное повышение качества образовательного процесса и рост лояльности студентов.

Список источников

1. Pucciarelli F., Kaplan A. Competition and strategy in higher education: managing complexity and uncertainty // *Business Horizons*. 2016. Vol. 59, No. 3. P. 1–10. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.01.003.
2. Tight M. Student retention and engagement in higher education // *Journal of Further and Higher Education*. 2020. Vol. 44, No. 5. P. 689–704. DOI: 10.1080/0309877X.2019.1576860
3. Котляревская И. В., Мальцева Ю. А. Особенности взаимодействия участников образовательного пространства в маркетинговой деятельности вуза // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2011. № 3 (35). С. 147–151. EDN: OONVIJ.
4. Новаторов Э. В. Альтернативные подходы к изучению маркетинга некоммерческих организаций // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2004. № 4. С. 69–79.
5. Winstone N. E., Nash R. A., Parker M., Rowntree J. Supporting learners' agentic engagement with feedback: a systematic review and a taxonomy of recipience processes // *Educational Psychologist*. 2016. Vol. 52, No. 1. P. 17–37. DOI: 10.1080/00461520.2016.1207538.
6. Бережнова Л. Н., Богословский В. И. Сопровождение в образовании как технология разрешения проблем развития // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2005. Т. 5, № 12. С. 109–123. EDN: KVHGFZ.
7. Бугреева А. С. Реализация эффективной обратной связи от преподавателя к студенту в сфере высшего профессионального образования // *Мир науки, культуры, образования*. 2024. № 3. С. 45–47.

8. Демененко И. А. Формирование клиентоориентированной организационной культуры вуза в условиях модернизации института образования. Белгород: БГТУ имени В. Г. Шухова, 2018. 148 с. EDN: UWGQHM.
9. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5, № 1. С. 55–80.
10. Рувенный И. Я., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Сущность и технологии маркетинга эмоций // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 1 (58). С. 59–63. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.58.118.
11. Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. Концептуальная модель имиджевого маркетинга // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 3 (68). С. 46–51. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.68.1033.
12. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, No. 1. P. 1–10. DOI:10.1007/s11747-007-0069-6.
13. Афанасиади К. Г., Завьялова Н. Б., Сагинова О. В. Инновационные методики управления организациями сферы услуг на примере образовательного учреждения // Креативная экономика. 2014. № 5 (89). С. 70–83. EDN: SDFKAD.
14. Dolinsky A. L. A consumer complaint framework with resulting strategies: an application to higher education // Journal of Services Marketing. 1994. Vol. 8, No. 3. P. 27–39.

References

1. Pucciarelli F., Kaplan A. Competition and strategy in higher education: managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*. 2016;59(3):1–10. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.01.003.
2. Tight M. Student retention and engagement in higher education. *Journal of Further and Higher Education*. 2020;44(5):689–704. DOI: 10.1080/0309877X.2019.1576860.
3. Kotlyarevskaya I. V., Maltseva Yu. A. Features of interaction between participants in the educational space in the marketing activities of a university. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo e'konomicheskogo universiteta = Journal of the Ural State University of Economics*. 2011;(3(35)):147–151. (In Russ.). EDN: OONVIJ.
4. Novatorov E. V. Alternative approaches to studying the marketing of non-profit organizations. *Marketing i marketingovy'e issledovaniya = Marketing and marketing research*. 2004;(4):69–79. (In Russ.).
5. Winstone N. E., Nash R. A., Parker M., Rowntree J. Supporting learners' agentic engagement with feedback: a systematic review and a taxonomy of recience processes. *Educational Psychologist*. 2016;52(1):17–37. DOI: 10.1080/00461520.2016.1207538.
6. Berezhnova L. N., Bogoslovsky V. I. Support in education as a technology for resolving development problems. *Izvestiya Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gercena = Bulletin of the Herzen State Pedagogical University of Russia*. 2005;5(12):109–123. (In Russ.). EDN: KVHGFZ.
7. Bugreeva A. S. Implementation of Effective Feedback from Teacher to Student in Higher Professional Education. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya = The World of Science, Culture, and Education*. 2024;(3):45–47. (In Russ.).
8. Demenenko I. A. Formation of a Client-Oriented Organizational Culture of a University in the Context of Education Institute Modernization. Belgorod: BSTU imtyb V. G. Shukhova; 2018. 148 p. (In Russ.). EDN: UWGQHM.
9. Kurbatova M. V., Levin S. N. Effective Contract in the Higher Education System of the Russian Federation: Theoretical Approaches and Features of Institutional Design. *Zhurnal institucional'ny'x issledovanij = Journal of Institutional Studies*. 2013;5(1):55–80. (In Russ.).
10. Ruvenny I. Ya., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. The essence and technologies of emotional marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2022;(1(58)):59–63. (In Russ.). DOI: 10.25683/VOLBI.2022.58.118.
11. Kasimova E. R., Kuznetsova E. V., Ruvenny I. Ya. Conceptual model of image marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2024;(3(68)):46–51. (In Russ.). DOI: 10.25683/VOLBI.2024.68.1033.
12. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008;36(1):1–10. DOI:10.1007/s11747-007-0069-6.
13. Afanasiadi K. G., Zavyalova N. B., Saginova O. V. Innovative methods of managing service organizations: the example of an educational institution. *Kreativnaya e'konomika = Creative Economy*. 2014;(5(89)):70–83. (In Russ.). EDN: SDFKAD.
14. Dolinsky A. L. A consumer complaint framework with resulting strategies: an application to higher education. *Journal of Services Marketing*. 1994;8(3):27–39.

Информация об авторе

И. Я. Рувенный — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры стратегического управления.

Information about the author

Ya. Ruvenny — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Strategic Management.

Статья поступила в редакцию 27.07.2026; одобрена после рецензирования 24.08.2026; принята к публикации 22.09.2026.

The article was submitted 27.07.2026; approved after reviewing 24.08.2026; accepted for publication 22.09.2026.