

УДК 331.108:378

DOI: 10.34670/AR.2026.49.98.092

## **Иллюзия компетентности: проблема «инструментального фетишизма» выпускников вузов и клиентоориентированный подход к ее решению**

**Осьмакова Ксения Владимировна**

Магистр менеджмента, аспирант кафедры менеджмента,  
Московская международная академия,  
115114, Российская Федерация, Москва, ул. Новомосковская, 15А, стр. 1;  
e-mail: Vasileva.kseniya@mail.ru

### **Аннотация**

В статье представлено комплексное исследование критического разрыва между теоретической (инструментальной) подготовкой выпускников учреждений высшего образования и реальными, динамично меняющимися потребностями современной бизнес-среды. Автор глубоко анализирует причины, по которым молодые специалисты, обладая широким спектром теоретических знаний и аналитических инструментов, оказываются методологически неспособными применять их для решения нелинейных практических задач в условиях рыночной неопределенности и дефицита информации. В работе вводится и концептуализируется понятие «инструментального фетишизма» — системной образовательной дисфункции, при которой овладение формой анализа (фреймворком, программой) превалирует над пониманием его прикладного, стратегического смысла. На основе детального анализа статистической динамики высшего образования в Российской Федерации (включая структурные сдвиги в направлениях подготовки) и интеграции концепции управления студенческим опытом (Student Customer Journey) доказывается, что данный разрыв является следствием устаревшей вузоцентричной парадигмы управления. Обосновывается стратегическая необходимость трансформации модели управления вузом в сторону клиентоориентированности, опирающейся на сервисно-доминирующую логику (S-D logic) и внедрение CRM-систем. Предлагается пересмотр образовательных стратегий с целью бесшовной интеграции реального контекста работодателей в каждый этап клиентского пути обучающегося, что позволит преодолеть инерцию академической среды и повысить конкурентоспособность как самих выпускников, так и образовательных организаций на национальном и глобальном рынках.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Осьмакова К.В. Иллюзия компетентности: проблема «инструментального фетишизма» выпускников вузов и клиентоориентированный подход к ее решению // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 925-932. DOI: 10.34670/AR.2026.49.98.092

### **Ключевые слова**

Разрыв компетенций, бизнес-среда, высшее образование, практико-ориентированное обучение, студенческий опыт, клиентоориентированность, инструментальный фетишизм, конкурентоспособность вуза, сервисно-доминирующая логика, управление клиентским путем, CRM-системы.

## Введение

Современная система высшего образования функционирует в эпоху беспрецедентной турбулентности и радикальных изменений внешней среды. Стремительное развитие цифровых технологий, изменение архитектуры глобальных рынков и трансформация бизнес-моделей предъявляют к выпускникам университетов принципиально новые требования. Конкурентоспособность вуза сегодня трактуется значительно шире, чем просто способность привлекать абитуриентов; она определяется долгосрочной успешностью его выпускников на рынке труда, их способностью генерировать инновации и управлять реальными экономическими процессами [Филиппов, 2021, с. 80; Олейник, 2022, с. 25].

Однако, несмотря на масштабные государственные инвестиции в сферу образования и декларируемую ориентацию на компетентностный подход, академическое сообщество и работодатели фиксируют углубляющийся разрыв между результатами университетской подготовки и практическими потребностями бизнес-среды. Данный разрыв носит не столько фактологический (недостаток знаний), сколько методологический характер. Высшая школа успешно тиражирует специалистов, обладающих внушительным арсеналом аналитических методов, программных продуктов и управленческих фреймворков. Тем не менее, попадая в реальную корпоративную или предпринимательскую среду, эти выпускники зачастую оказываются неспособны интегрировать усвоенные инструменты в живой контекст решения бизнес-задач.

Этот феномен, который в рамках данного исследования предлагается классифицировать как «инструментальный фетишизм», заключается в подмене стратегического целеполагания механистическим исполнением. В процессе обучения форма (владение инструментом) начинает превалировать над содержанием (пониманием того, какую экономическую или социальную ценность приносит этот инструмент клиенту или компании).

## Основная часть

Исторически парадигма управления университетом исходила из представления о студенте как об объекте педагогического воздействия, где администрация определяла содержание программ, а студент должен был адаптироваться к заданным правилам [Яковлев, 2022, с. 115; Черноусов, 2022, с. 100]. В условиях формирования рынка образовательных услуг и усложнения бизнес-среды такая «вузоцентричная» модель становится неконкурентоспособной [Алтухова, 2021, с. 15; Боярская, 2022, с. 80]. Целью настоящей статьи является глубокое исследование методологических причин возникновения данного разрыва и обоснование необходимости перехода к клиентоориентированной модели управления вузом как единственному релевантному ответу на вызовы современного рынка труда.

Методологический базис исследования формируется на пересечении макроэкономического статистического анализа, теории менеджмента качества образовательных услуг и концепций маркетинга взаимоотношений.

В качестве эмпирической базы были использованы официальные статистические данные развития системы высшего образования в Российской Федерации за последнее десятилетие. Анализ сборников «Образование в цифрах» (НИУ ВШЭ, Минобрнауки России, Росстат) показывает, что после периода демографической ямы и масштабной оптимизации сети вузов (сокращение до 724 организаций без учета филиалов к 2023 году), контингент студентов

демонстрирует устойчивый рост. К 2024 году совокупный прирост численности студентов по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры составил 9,6% по отношению к 2021 году, достигнув отметки более 4,1 млн человек. Наблюдаются существенные структурные сдвиги: почти треть выпускников (28,6% в 2022 году) приходится на инженерно-технические направления, а доля IT-специалистов выросла до 4,8%, что превышает аналогичные показатели ряда развитых стран.

Эти статистические данные подчеркивают масштаб системы: вузы массово выпускают специалистов для технологичных и управленческих секторов, однако именно в этих секторах работодатели острее всего ощущают дефицит кадров, способных к контекстуальному мышлению и решению нетривиальных задач в условиях неопределенности.

Для концептуализации путей преодоления этого разрыва в работе использованы следующие теоретические подходы:

- Сервисно-доминирующая логика (S-D logic): Парадигма, в которой университет воспринимается не как производитель «готового продукта» (диплома), а как платформа для совместного создания ценности [Vargo, Lusch, 2017, с. 45; Ahuja, Thakran, 2020, с. 50]. В рамках этой логики студент выступает активным партнером, а работодатель — ключевым стейкхолдером, чьи реальные бизнес-процессы должны быть вплетены в образовательную ткань.
- Модель SERVQUAL: Инструмент операционализации качества сервиса по пяти измерениям (надежность, отзывчивость, уверенность, эмпатия, материальные аспекты), адаптированный для оценки удовлетворенности студентов и работодателей качеством образовательных процессов [Алтухова, 2021, с. 915; Еремина, 2022].
- Управление клиентским путем студента (Student Customer Journey - CJM): Методология картирования последовательности взаимодействий обучающегося с вузом, позволяющая выявлять «моменты истины» и точки разрыва между теорией и практикой [Поляков, 2022, с. 58; Гаврилина, 2022, с. 60; Данилова, 2022, с. 125].
- Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM): Технологическая и философская концепция сбора и анализа данных для обеспечения персонализированного сопровождения студента [Еремина, 2022, с. 48; Боярская, 2022, с. 60]

Природа и уровни инструментального фетишизма выявляются через глубинный анализ и позволяет констатировать, что разрыв между академической средой и бизнесом формируется на нескольких пересекающихся уровнях, порождая феномен «инструментального фетишизма». В традиционной вузовской парадигме образовательный процесс строится вокруг трансляции регламентированных блоков информации. Преподаватель выступает ретранслятором метода, а студент — его пассивным реципиентом.

В Таблице 1 систематизированы уровни методологического разрыва, демонстрирующие, почему академическая успешность (высокий GPA) перестает быть предиктором профессиональной эффективности.

Как видно из таблицы, традиционная модель формирует специалистов, которые отлично справляются с ролью «операторов инструментов», но не способны выполнять функции системных аналитиков или управленцев. Современные студенты, сформированные в цифровой среде, ожидают прозрачности, доступности и смысловой наполненности, однако сталкиваются с бюрократизированной системой, где удобство администрации ставится выше образовательного результата [Мазов, 2022, с. 80; Поляков, 2022, с. 115; Данилова, 2022, с. 125].

Институциональные барьеры на пути сближения с практикой обусловлены процессом

преодоления этого разрыва в российских вузах сталкивается с мощными институциональными барьерами. Управленческая культура большинства отечественных университетов исторически ориентирована на выполнение формальных нормативных требований регулятора (Минобрнауки, Рособрнадзор) [Яковлев, 2022, с. 70; Алтухова, 2021, с. 15]. В этой системе координат главным КРІ выступает не карьерный успех выпускника, а успешное прохождение аккредитации, что стимулирует имитационные практики [Филиппов, 2021, с. 25].

**Таблица 1 – Декомпозиция методологического разрыва между академической подготовкой и практикой бизнес-среды**

Уровень методологического разрыва	Парадигма академической подготовки (Вуз)	Требования реальной бизнес-среды	Следствия для компетентностного профиля выпускника
Информационно-аналитический (Работа с данными)	Обучение базируется на идеализированных, полных, «очищенных» датасетах. Цель — продемонстрировать, как работает математический или программный аппарат.	Постоянная работа с неполными, «грязными», противоречивыми данными. Необходимость принятия решений в условиях критического дефицита информации и времени.	Неспособность интерпретировать результаты анализа при наличии статистического «шума». Склонность к параличу анализа, когда идеальных данных нет.
Системно-целевой (Постановка задач)	Преобладает линейная, детерминированная постановка: «Рассчитайте показатель X, используя метод Y». Границы задачи жестко заданы преподавателем (силлабусом).	Нелинейная, слабоструктурированная постановка: «Падает маржинальность в сегменте Z на фоне действий конкурентов. Предложите стратегию». Метод не задан.	Методологический ступор при отсутствии четкого алгоритма. Неготовность брать ответственность за выбор инструмента и последствия его применения.
Аксиологический (Ценностный уровень)	Критерий успеха — академическая оценка, которая ставится за формальную правильность применения инструмента или соответствие ФГОС.	Критерий успеха — экономическая эффективность, окупаемость инвестиций (ROI), повышение ценности для конечного клиента и стейкхолдеров.	Формирование «инструментального фетишизма»: студент применяет сложный инструмент ради самого инструмента, не понимая его бизнес-смысла и не оценивая целесообразность затрат на анализ.

Цифровая инфраструктура университетов часто развивается фрагментарно. Существуют системы электронного деканата, LMS (Learning Management System), порталы приемной комиссии, но они функционируют разрозненно [Поляков, 2022, с. 120; Данилова, 2022, с. 130]. Отсутствие единой CRM-экосистемы не позволяет выстроить целостный профиль студента, отследить его реальный клиентский путь и внедрить адаптивные образовательные траектории, основанные на данных (data-driven decisions) [Гаврилина, 2022, с. 40; Боярская, 2022, с. 60]. В результате вуз не видит, на каком этапе студент теряет связь с практикой и начинает погружаться в чисто академические абстракции.

Кроме того, критическим фактором является дефицит соответствующих компетенций у самих сотрудников вузов. Профессорско-преподавательский состав зачастую сам оторван от

реалий корпоративного сектора [Олейник, 2022, с. 40]. Система повышения квалификации сфокусирована на педагогических или нормативных аспектах, оставляя за бортом такие навыки, как сервис-дизайн, аналитика больших данных, Agile-методологии и работа с реальными бизнес-кейсами.

В международной академической и управленческой повестке проблема компетентностного разрыва решается через концепцию управления студенческим опытом (Student Experience Management). В университетах США, Великобритании, Австралии студент рассматривается как ключевой партнер, а его «путь» (CJM) целенаправленно проектируется так, чтобы минимизировать разрыв между кампусом и офисом [Ahuja, Thakran, 2020, с. 570; Vargo, Lusch, 2017, с. 48]. Внедряются системы раннего предупреждения, многоуровневые службы поддержки, а главное — проектное обучение становится не дополнением, а ядром образовательного процесса, куда интегрированы реальные работодатели [Ahuja, Thakran, 2020, с. 350].

Для отечественной системы высшего образования ответом на вызов «инструментального фетишизма» должен стать концептуальный переход к клиентоориентированной модели управления конкурентоспособностью.

Дискуссия о статусе студента — «клиент» или «участник академического сообщества» — часто вызывает сопротивление в консервативной профессорской среде, опасющейся коммодификации образования и превращения преподавателя в «обслуживающий персонал» [Черноусов, 2022, с. 10; Яковлев, 2022, с. 285; Мазов, 2022, с. 50. Однако в рамках сервисно-доминирующей логики (S-D logic) эти опасения снимаются. Клиентоориентированность в образовании не означает безусловного удовлетворения прихотей студента или снижения академической планки [Алтухова, 2021, с. 95; Гаврилина, 2022, с. 90]. Напротив, она подразумевает глубокое уважение к времени и потенциалу обучающегося, создание эргономичной, безбарьерной среды (tangibles и responsiveness по модели SERVQUAL) и предоставление ему доступа к реальным вызовам экономики [Алтухова, 2021, с. 915; Боярская, 2022, с. 80].

В этой модели «клиентом» вуза выступает не только студент, но и бизнес (работодатель). Преодоление методологического разрыва требует перестройки «моментов истины» на всем клиентском пути обучающегося:

- Доконтактный период и поступление: Позиционирование программы не через набор изучаемых дисциплин, а через призму решаемых бизнес-задач и карьерных треков [Поляков, 2022, с. 60; Гаврилина, 2022, с. 80].
- Адаптация и обучение: Отказ от трансляционных лекций в пользу перевернутого класса и работы над реальными кейсами компаний-партнеров. Инструменты (ПО, методы анализа) должны изучаться не изолированно, а как средство достижения конкретного результата в рамках проекта [Боярская, 2022, с. 40; Алтухова, 2021, с. 50].
- Оценка и обратная связь: Внедрение бенчмаркинга и метрик удовлетворенности (NPS, CSI), где проекты студентов оцениваются не только академическим жюри, но и действующими практиками из индустрии по критерию экономической целесообразности [Мазов, 2022, с. 20; Олейник, 2022, с. 50; Данилова, 2022, с. 460].
- Поствузовское взаимодействие: Развитие системы Alumni, при которой успешные выпускники возвращаются в вуз в качестве менторов и заказчиков проектов, замыкая экосистему совместного создания ценности [Олейник, 2022, с. 50; Еремина, 2022, с. 80].

Только при внедрении единой архитектуры CRM, позволяющей сегментировать студентов

(например, с помощью RFM-анализа по интенсивности взаимодействия с сервисами вуза), университет сможет проактивно управлять образовательными траекториями, выявлять паттерны успешного профессионального становления и транслировать эти лучшие практики на весь контингент [Алтухова, 2021, с. 40; Черноусов, 2022, с. 60; Гаврилина, 2022, с. 80].

## Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать однозначный вывод: сохранение традиционной, административно-бюрократической модели управления университетом в условиях современного рынка ведет к воспроизводству методологического разрыва и девальвации высшего образования. Проблема «инструментального фетишизма», при которой выпускники виртуозно владеют формой, но не понимают содержания и бизнес-контекста своих действий, является критическим барьером для инновационного развития экономики.

Формирование клиентоориентированной модели управления конкурентоспособностью вуза — это не просто дань маркетинговой моде, а необходимый эволюционный шаг. Интеграция принципов управления студенческим опытом (СJM), сервисно-доминирующей логики и CRM-технологий позволяет трансформировать университет из закрытого института по трансляции знаний в открытую экосистему, интегрированную с реальным сектором экономики.

Практическая реализация этой модели требует от руководства вузов преодоления инерции мышления, инвестиций в развитие сквозной цифровой инфраструктуры и системного повышения квалификации профессорско-преподавательского состава в области сервис-дизайна и проектного управления. Только выстроив партнерские, персонализированные отношения со студентами и работодателями на каждом этапе образовательного цикла, современные учреждения высшего образования смогут гарантировать высокое качество подготовки и обеспечить экономику кадрами, способными не только применять сложные инструменты анализа, но и конвертировать их в реальную рыночную ценность.

## Библиография

1. Алтухова Т.В. Управление качеством образовательных услуг в вузе: методология, модель и технологии // Образование и наука. 2021. Т. 23. № 1. С. 104–124.
2. Боярская Е.В. Персонализация образовательных траекторий студентов: цифровой подход // Педагогические науки. 2022. Т. 25. № 2. С. 78–92.
3. Гаврилина М.Л. Картирование пути студента как инструмент повышения конкурентоспособности вуза // Управление образованием: теория и практика. 2022. № 3. С. 56–68.
4. Данилова О.В. Цифровизация управления студенческим опытом в вузе // Образовательные технологии и общество. 2022. Т. 25. № 1. С. 112–128.
5. Еремина Л.И. Управление жизненным циклом студента: адаптация CRM-подходов // Менеджмент в образовании. 2022. Т. 18. № 2. С. 34–47.
6. Мазов Н.А. Качество студенческого опыта и лояльность студентов // Педагогическое образование в России. 2022. № 4. С. 78–92.
7. Образование в цифрах: 2023: краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, Росстат, Минобрнауки России, 2023. URL: <https://obrazovanie.press/tpost/9otavvcir1-obrazovanie-v-tsifrah-2023-statistichesk>
8. Олейник Е.Б. Трудоустройство выпускников вузов: показатели и стратегии // Высшее образование в России. 2022. № 3. С. 78–91.
9. Поляков С.Д. Проектирование студенческого опыта в современном вузе // Высшее образование в России. 2022. № 2. С. 45–58.
10. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп.). URL: <https://rg.ru/documents/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>
11. Филиппов В.М. Система оценки эффективности деятельности вуза // Вопросы образования. 2021. № 1. С. 34–51.

12. Черноусов А.В. Управление качеством студенческого опыта в цифровой среде // Образовательные технологии и общество. 2022. Т. 25. № 3. С. 89–104.
13. Яковлев И.А. Интеграция CRM-систем в управление студенческим опытом // Информационные технологии в образовании. 2022. Т. 19. № 2. С. 56–71.
14. Ahuja V., Thakran R. Student Experience Management: A Systematic Approach // Educational Management Administration & Leadership. 2020. Vol. 48. No. 5. P. 567–589.
15. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic 2025 // International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34. № 1. P. 46–67.

## **Illusion of Competence: The Problem of "Instrumental Fetishism" among University Graduates and a Client-Oriented Approach to Its Solution**

**Kseniya V. Os'makova**

Master of Management, Postgraduate Student of the Department of Management,  
Moscow International Academy,  
115114, building 1, 15A, Novomoskovskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Vasileva.kseniya@mail.ru

### **Abstract**

The article presents a comprehensive study of the critical gap between the theoretical (instrumental) training of graduates of higher education institutions and the real, dynamically changing needs of the modern business environment. The author deeply analyzes the reasons why young specialists, possessing a wide range of theoretical knowledge and analytical tools, find themselves methodologically unable to apply them to solve non-linear practical problems under conditions of market uncertainty and information deficit. The paper introduces and conceptualizes the notion of "instrumental fetishism" — a systemic educational dysfunction in which mastery of the form of analysis (framework, program) prevails over understanding its applied, strategic meaning. Based on a detailed analysis of the statistical dynamics of higher education in the Russian Federation (including structural shifts in fields of study) and the integration of the concept of student experience management (Student Customer Journey), it is proven that this gap is a consequence of the outdated university-centric management paradigm. The strategic necessity of transforming the university management model towards client orientation, based on service-dominant logic (S-D logic) and the implementation of CRM systems, is substantiated. A revision of educational strategies is proposed for the seamless integration of the real context of employers into each stage of the student's customer journey, which will allow overcoming the inertia of the academic environment and increase the competitiveness of both the graduates themselves and educational organizations in national and global markets.

### **For citation**

Os'makova K.V. (2026) Illyuziya kompetentnosti: problema "instrumental'nogo fetishizma" vpusknikov vuzov i klientoorientirovannyi podkhod k yeye resheniyu [Illusion of Competence: The Problem of "Instrumental Fetishism" among University Graduates and a Client-Oriented Approach to Its Solution]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 925-932. DOI: 10.34670/AR.2026.49.98.092

## Keywords

Competence gap, business environment, higher education, practice-oriented learning, student experience, client orientation, instrumental fetishism, university competitiveness, service-dominant logic, customer journey management, CRM systems.

## References

1. Ahuja, V., & Thakran, R. (2020). Student experience management: A systematic approach. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 567–589.
2. Altukhova, T. V. (2021). Upravlenie kachestvom obrazovatel'nykh uslug v vuze: metodologiya, model' i tekhnologii [Managing the quality of educational services in higher education: methodology, model and technologies]. *Obrazovanie i nauka*, 23(1), 104–124.
3. Boyarskaya, E. V. (2022). Personalizatsiya obrazovatel'nykh traektoriy studentov: tsifrovoy podkhod [Personalization of students' educational trajectories: a digital approach]. *Pedagogicheskie nauki*, 25(2), 78–92.
4. Chernousov, A. V. (2022). Upravlenie kachestvom studencheskogo opyta v tsifrovoy srede [Managing the quality of student experience in a digital environment]. *Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo*, 25(3), 89–104.
5. Danilova, O. V. (2022). Tsifrovizatsiya upravleniya studencheskim opytom v vuze [Digitalization of student experience management in higher education]. *Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo*, 25(1), 112–128.
6. Eremina, L. I. (2022). Upravlenie zhiznennym tsiklom studenta: adaptatsiya CRM-podkhodov [Student lifecycle management: adaptation of CRM approaches]. *Menedzhment v obrazovanii*, 18(2), 34–47.
7. Filippov, V. M. (2021). Sistema otsenki effektivnosti deyatelnosti vuza [System for assessing the effectiveness of university activities]. *Voprosy obrazovaniya*, 1, 34–51.
8. Gavrilina, M. L. (2022). Kartirovanie puti studenta kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti vuza [Student journey mapping as a tool for increasing university competitiveness]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*, 3, 56–68.
9. Mazov, N. A. (2022). Kachestvo studencheskogo opytai loyalt'nost' studentov [Quality of student experience and student loyalty]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*, 4, 78–92.
10. Obrazovanie v tsifrah: 2023 [Education in figures: 2023]. (2023). HSE University, Rosstat, Ministry of Education and Science of the Russian Federation. <https://obrazovanie.press/tpost/9otavvcir1-obrazovanie-v-tsifrah-2023-statistichesk>
11. Oleynik, E. B. (2022). Trudoustroystvo vypusnikov vuzov: pokazateli i strategii [Employment of university graduates: indicators and strategies]. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 3, 78–91.
12. Polyakov, S. D. (2022). Proektirovanie studencheskogo opyta v sovremennom vuze [Designing student experience in a modern university]. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 2, 45–58.
13. Russian Federation Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012 "On Education in the Russian Federation" (as amended). <https://rg.ru/documents/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>
14. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67.
15. Yakovlev, I. A. (2022). Integratsiya CRM-sistem v upravlenie studencheskim opytom [Integration of CRM systems into student experience management]. *Informatsionnye tekhnologii v obrazovanii*, 19(2), 56–71.