

УДК 378.1:338.24

<https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.102>

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

**Ю. А. Филенко**

Марийский государственный университет,  
Российская Федерация, 424000, Йошкар-Ола, пл. Ленина, 1  
[naukamarsu@bk.ru](mailto:naukamarsu@bk.ru)

***Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы менеджмента с использованием клиентоориентированного подхода в высшем образовании. В задачи входит разработка клиентоориентированной системы, которая направлена на формирование долгосрочных отношений вуза с субъектами рынка образовательных сфер деятельности. Используя грамотно выстроенный клиентоориентированный подход в совокупности с системой менеджмента в вузе, можно спрогнозировать спрос на образовательные программы и их продвижение, провести грамотное ценообразование, качественное предоставление образовательного процесса, получить свою определённую группу лояльных потребителей.*

***Ключевые слова:** клиентоориентированный подход; высшее образование; управление; цифровая трансформация; человеческий капитал*

**Введение.** В условиях глобальной цифровой трансформации и перехода России к ориентированной рыночной экономике происходят существенные изменения во всех сферах деятельности, в том числе и в системе высшего образования. Сегодня перед высшими учебными заведениями появляются новые задачи по адаптации системы менеджмента к потребностям рынка образовательной сферы деятельности и требованиям рынка труда.

Система менеджмента в высшем образовании считается эффективной при внедрении в образовательный процесс новых технологий, инновационных методов преподавания, грамотного управления человеческим капиталом, использовании новых цифровых платформ и оснащении материальной базы современным оборудованием. Задачи менеджмента сегодня тесно переплетаются с клиентоориентированным подходом и решаются комплексно как с экономической, так и орга-

низационной стороны. Грамотно выстроенная кооперация системы менеджмента и клиентоориентированности позволяет повысить эффективность вуза и укрепить его положение в нише высокорейтинговых университетов.

Актуальность темы обоснована современными тенденциями и высокими потребностями рынка труда на клиентоориентированных специалистов, которые будут соответствовать современной экономической среде. Для этого вуз, начиная с профориентационной работы, продолжая обучением и заканчивая трудоустройством, должен выстраивать бесшовную клиентоориентированную коммуникацию с клиентом (абитуриентом, студентом, аспирантом, выпускником) на новом уровне, когда продолжается с ним постоянный диалог. Мы живём в эпоху, когда обучающиеся выбирают «бренд» рынка образовательной сферы, который говорит на его языке.

---

© Филенко Ю. А., 2022.

**Для цитирования:** Филенко Ю. А. Система менеджмента в высшем образовании с использованием клиентоориентированного подхода. Сер.: Экономика и управление. 2022. № 3-4 (55). С. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.102>

Клиентоориентированность – это конкурентное преимущество вуза, обеспечивающее формирование базы лояльных клиентов и положительный имидж вуза на рынке образовательных услуг и рынке труда [1].

Можно подчеркнуть, что основной особенностью образовательных услуг является длительный характер, а именно многолетний учебный процесс. Соответственно, стратегия системы менеджмента с использованием клиентоориентированного подхода в высшем образовании должна постоянно «держат руку на пульсе» современных технологий и запросов предприятий, для которых готовятся специалисты, соответствовать запросам абитуриентов и в качестве полного взаимодействия с клиентами (абитуриентами, обучающимися) внедрять CRM-систему для университета. Клиентоориентированный подход предполагает формирование долгосрочных отношений вуза с субъектами рынка образовательной сферы деятельности. Реализация данного подхода возможна только при постоянном мониторинге уровня лояльности потенциальных клиентов вуза, уровня удовлетворённости потребителей услуг, потребительских предпочтений и их ожиданий при оценке обратной связи с субъектами рынка [1, 2].

Вопросы организации и совершенствования клиентоориентированного подхода в высших учебных заведениях были и остаются приоритетными для анализа проблем в современном менеджменте [3, 4].

**Цель** исследования заключается в определении специфики клиентоориентированного подхода в системе менеджмента в сфере образовательных услуг и рассмотрении возможностей реализации всех его составляющих в высшем образовании, что позволит поддерживать и развивать наиболее ценных и значимых клиентов и обновлять систему новыми продуктивными клиентами.

**Методология.** При подготовке статьи применялись системный подход и анализ материалов интернет-ресурсов, публикаций ряда авторов.

**Интерпретация результатов исследования и их анализ.** Начиная с профессионально ориентационной работы универси-

тета, невозможно выстроить траекторию взаимодействия без постоянного контакта offline или online с абитуриентами. В век цифровых трансформаций на помощь пришла автоматизированная процедура поступления. Заявление на поступление в вуз сейчас подаётся тремя способами: лично абитуриентом, через личный кабинет абитуриента определённого высшего учебного заведения, через суперсервис портала Госуслуг. Последние два варианта предоставляют возможность абитуриентам подать документы в вуз без личного посещения приёмной комиссии, бумажных заявлений и очередей. Представленные возможности позволяют расширить географию выбираемых учебных заведений, минимизировать транспортные затраты, затраты, связанные с проживанием в другом городе при подаче документов лично. Но, стоит отметить, что в это же время у абитуриента размывается визуальное представление о выбранном университете, о его возможностях в образовательной, научной и воспитательной сферах деятельности, исчезает возможность посмотреть город, в котором находится образовательное учреждение.

Интегрировав свою CRM-систему для высших учебных заведений с инструментами и платформами, которыми уже пользуются абитуриенты в социальных сетях, можно сделать коммуникацию непрерывной, а именно: постоянно публиковать новости, касающиеся жизни университета, преимущества городской среды, привлекать абитуриентов посредством участия во всевозможных конкурсах организации. Такая непрерывная коммуникация позволит создать чётко структурированную базу контактов, по интересам которых можно будет выстроить точечные кампании и вызывать у абитуриента желание обучаться в конкретном высшем учебном заведении. Решение задачи по клиентоориентированности сводится к увеличению каналов взаимодействия с абитуриентами, повышению интереса к подбору персональных образовательных предложений, а также продолжению взаимодействия с абитуриентами, уже ставшими студентами, в период всего обучения.

Следующий этап отношений с абитуриентами, ставшими уже обучающимися высшего учебного учреждения, – обучение. На данном этапе расширяется спектр образовательного компонента, происходит укрепление и развитие долгосрочного взаимодействия, повышается значимость качества образовательных программ и материально-технической базы организации. С. В. Беренева, А. К. Клюев указывали, что «...проблемы успешности вузов зависят от способности точно диагностировать запрос на обучение и оперативно реагировать на новые образовательные программы ...» [5].

Нельзя забывать, что при реализации образовательных программ нужно учитывать жёсткие ограничения – федеральные государственные образовательные стандарты (для бакалавриата, магистратуры, специалитета, ординатуры) и федеральные государственные требования (для научных и научно-педагогических кадров). Стандарты и требования устанавливают определённые компетенции, требования к кадровому составу и материально-технической базе. Здесь встанет выбор: либо университет «следует жёстко правилам и стандартам», либо расширяет направление деятельности «ориентация на результат», т. е. учитывает интересы предприятий, самих студентов и преподавателей, пытается выстроить клиентоориентированный подход как во внутренней, так и во внешней среде.

На основе анализа реальных запросов в подготовке специалистов необходимо использовать уже не только имеющиеся компетенции, но и добавить универсальные «надпрофессиональные» компетенции, интересные для представителей работодателей и самих студентов. «Надпрофессиональные» компетенции – универсальные клиентоориентированные и управленческие качества, позволяющие лучше и быстрее выполнять поставленные задачи и быть конкурентоспособными специалистами.

По результатам опроса среди обучающихся и предприятий-партнёров в качестве таких компетенций можно предложить:

– цифровое мышление: умение исследовать, создавать и эксплуатировать новую

высокопроизводительную и надёжную технику, прогрессивные технологии, в том числе с помощью сквозных технологий;

– интердисциплинарную коммуникацию: владение наукоёмкими и междисциплинарными технологиями, использование их теоретического потенциала для решения научно-исследовательских задач на стыке нескольких научных направлений;

– работу в команде и мультикультурность: умение работать в различных типах команд (самоуправляемых, кросс-функциональных, виртуальных и т. д.), соблюдать баланс интересов команды и личных интересов, эффективно взаимодействовать с членами команды;

– осознанность и самообучаемость: умение самостоятельно развивать и совершенствовать свои профессиональные компетенции через практическую деятельность;

– управление проектами и процессами, в том числе в условиях неопределённости: владение интегрированной системой поддержки принятия решений по управлению проектами для решения широкого круга задач жизненного цикла проекта в условиях неопределённости.

По утверждению Л. В. Тимофеевой, Е. А. Сиухиной, «...вузам требуется систематический анализ рынка труда и степени занятости с целью адаптации образовательных программ под его требования, запросы работодателей. В решении вопроса планирования образовательных траекторий обучающихся важным является определение последних тенденций и условий развития социально-экономических систем региона и страны в целом, чтобы открывать конкурентоспособные и отвечающие запросам времени направления подготовки, с разработкой необходимых наборов профессиональных компетенций требуемого уровня сформированности...» [6].

В процессе обучения немаловажную роль играет материально-техническое обеспечение учебного процесса. Материально-техническое обеспечение – это совокупность взаимосвязанных систем в образовательном пространстве, а именно образовательные помещения, в которых

проходят занятия с оборудованными рабочими местами преподавателей и обучающихся; учебно-методические пособия и учебное оборудование; оформление аудиторий; программное обеспечение и т. д.

Е. А. Филимонова отмечает, что проблемы реализации практикоориентированного высшего образования могут быть решены только посредством создания, содержания и развития материально-технической базы образовательных учреждений под нужды работодателей [7, 8].

При выборе учебного заведения оснащённость лабораторий, коворкинг зон, библиотек, спортзалов и всего того, что будет окружать во время учёбы, играет немалую роль у абитуриентов. Повышение клиентоориентированности и числа поступающих с учётом материально-технического обеспечения связано напрямую. Если вуз соответствует или даже превосходит ожидания поступающих, то это увеличивает шансы, что оригинал аттестата будет подан именно в этот вуз. В эпоху цифровой трансформации и стремительного развития технологий можно качественно оснастить учебные и научные места обучающихся, что будет способствовать развитию потенциала и формированию новой информационно-образовательной среды вуза. Большим спросом пользуются программно-методические комплексы и наглядные пособия для

интерактивных досок и компьютерных классов, видеолекции, виртуальная реальность (VR), создание цифровых фабрик и лабораторий, киберфабрик, киберполигонов и многое другое. Практические и лабораторные работы за счёт современного оборудования могут быть максимально приближены к современному производству и технологиям. Автоматизация, используемая в образовании, – это бесконечный процесс. Начав внедрять новые технологии, вуз погружается в них, постоянно ищет новые возможности для развития, чтобы быть конкурентоспособным и клиентоориентированным. К этому подталкивают и глобальные тренды.

Следующим стратегически важным приоритетом в менеджменте и клиентоориентированности вуза является управление человеческим капиталом. Он заключается в стимулировании профессионального роста, личностного развития сотрудников, создании и поддержке эффективной системы мотивации, управлении результативностью, предоставлении высококачественных HR-сервисов, а также привлечении лучших ведущих учёных с уникальными компетенциями. Для этого в вузе должны разрабатываться стратегии, направленные на улучшение и развитие человеческого капитала. На рисунке приведены примеры четырёх возможных стратегий.



Стратегии вуза, направленные на улучшение и развитие человеческого капитала

К числу стандартных достоинств профессорско-преподавательского состава вуза можно отнести:

- большой процент остепенённости (преподаватели со степенями кандидата и доктора наук);

- серьёзный стаж работы: как общий, так и стаж преподавания;

- наличие статей в высокорейтинговых журналах, индексируемых в российских или международных базах цитирования, учебных пособий, монографий, патентов и т.п.

В современных условиях преподаватель вуза является одновременно педагогом, воспитателем, организатором научной деятельности студентов, активным участником в общении с ними, консультантом и просветителем. Без постоянного повышения уровня своего профессионализма и педагогического мастерства, поиска нового преподаватель будет неинтересен студенту и выстроить коммуникации с обучающимися, ему будет сложнее. Соответственно, преподаватель становится неклиентоориентированным. Чтобы регулировать и оценивать свою деятельность, возможно, даже повышать её эффективность, современному преподавателю необходимо применять различные методы самоанализа или самоконтроля, стремиться достичь высокого уровня профессионализма и выработать индивидуальный клиентоориентированный стиль своей деятельности.

Выход на новый уровень качества образовательного процесса в учебных заведениях, повышение эффективности обучения среди студентов напрямую зависит от уровня подготовки педагогов.

Клиентоориентированный вуз не должен выпускать своих студентов в «свободное плавание» после получения высшего образования. Создание слаженной, функционирующей системы содействия трудоустройству выпускников – одна из главных задач каждого высшего учебного заведения. Трудоустройство выпускников является одним из ведущих показателей эффективности вуза, определяющим востре-

бованность специалистов, выпускаемых учебным заведением для рынка труда.

Основная цель системы трудоустройства выпускников реализуется посредством следующих направлений деятельности:

- взаимодействие с работодателями (компаниями и организациями) – партнёрами вуза по вопросам трудоустройства выпускников на основе договоров различной направленности;

- мониторинг состояния и тенденций на рынке труда, поиск вакансий; размещение вакансий, поступивших в центр от предприятий и организаций на сайте университета, в разделе «Новости» на сайте Центра карьерного консультирования, а также на информационных стендах университета;

- информирование и консультирование студентов и выпускников университета по вопросам занятости и трудоустройства; подбор кандидатов из числа студентов и выпускников на вакантные должности, заявленные работодателями, с учётом профессиональных навыков, предъявляемых к будущим сотрудникам;

- содействие временной занятости студентов;

- организация в университете как масштабных мероприятий с участием большого числа работодателей (ярмарок вакансий, комиссий по трудоустройству выпускников, Дней карьеры), так и локальных – с участием конкретного работодателя (презентаций предприятий, встреч со студентами, семинаров), посвящённых вопросам профессиональной ориентации и трудоустройства выпускников;

- проведение информационно-образовательных мероприятий для студентов (тренингов, мастер-классов, деловых игр) по навыкам эффективного трудоустройства и способам построения карьеры;

- содействие трудоустройству студентов и выпускников с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалидов;

- мониторинг, систематизация и анализ информации о трудоустройстве выпускников университета, проведение опросов студентов, работодателей о качестве образования выпускников вуза.

**Вывод.** Система менеджмента и клиентоориентированный подход одинаково необходимы для потребителей рынка образовательной сферы деятельности. Правильно организованная система менеджмента в вузе за счёт мониторинга и аналитики используемых информационных площадок, направленных на развитие клиентоориентированного подхода, поможет спрогнозировать спрос на образовательные программы и их продвижение, провести грамотное ценообразование, качественное предоставление образовательного процесса, получить свою определенную группу лояльных потребителей. За счет таких групп вуз может получить максимальную выгоду.

Клиентоориентированный подход предполагает разработку стратегии повышения привлекательности вуза в своей образовательной сфере, в которой должны быть описаны:

- идентификация основной миссии вуза, целей и конкретных задач в подготовке высококвалифицированных специалистов,

- востребованных на современном рынке труда;

- оценка сильных и слабых сторон деятельности вуза в образовательной сфере для выявления конкурентных позиций (SWOT-анализ);

- анализ маркетинговой среды вуза (PEST-анализ, ETOM-анализ, QTST-анализ);

- формирование и развитие устойчивых, длительных и взаимовыгодных взаимоотношений вуза с субъектами рынка образовательной сферы [7, 9, 10].

На каждом этапе выстраивания бесшовной клиентоориентированной коммуникации с клиентами вуза расширяется спектр взаимодействия, повышается его значимость и качество предлагаемых ему образовательных программ. Следовательно, рассмотрение клиентоориентированного подхода в контексте высшего учебного заведения указывает на использование стратегического подхода к развитию, обеспечивающего рост доходности за счёт вовлечения и удержания клиентов и удовлетворения их потребностей.

#### Список источников

1. Гудей И.А. Организационная культура инновационного вуза в период модернизации российского образования // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2014. № 6. С. 220-254.

2. Хачатурян Н.Р. Маркетинговый аспект оценки клиентоориентированности высших учебных заведений на локальном рынке образовательных услуг // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2020. № 3 (71). С. 118-123.

3. Новосёлова Э.А. Управление отношениями ALUMNI как способ повышения привлекательности вуза на рынке образовательных услуг // Современные проблемы науки и образования. 2020. № 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=29884>.

4. Воронцова Ю. В., Горячева Я.В. Проблемы управления клиентоориентированностью организации // Вестник университета. 2018. № 9. С. 5-10.

5. Береснева С. В., Ключев А. К. Ориентация на заказчика в организационной культуре образовательных учреждений // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 45-50.

6. Тимофеева Л. В., Сиухина Е. А. Процедура мониторинга рынка труда как вспомогательный

инструмент адаптации реализуемых образовательных программ с перспективой эффективного управления занятостью выпускников вуза // Дискурс. 2018. № 11 (25). С. 251-264.

7. Филимонова Е.А. Практикоориентированность высшего образования: проблемы и перспективы // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 1 (25). С. 143-148.

8. Avilova Z.N., Gulei I.A., Shavyrina I.V. Formation of the Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Effective Social and Economic Development of the Region // Mediterranean Journal of Social Sciences. June 2015. Vol. 6, No 3. Pp. 207-216.

9. Воронцова Ю.В., Кафиятуллина Ю.Н. Подходы к формированию методического обеспечения для повышения уровня клиентоориентированности организации сферы услуг // Московский экономический журнал. 2021. № 1. С. 236-242.

10. Кирилло О.М., Цалко Т.В. Применение аксиологического подхода в маркетинговой деятельности клиентоориентированного предприятия // Фундаментальные исследования. 2018. № 2. С. 106-110.

Статья поступила в редакцию 17.11.2022

Принята к публикации 15.12.2022

**Информация об авторе**

**ФИЛЕНКО Юлия Александровна** – кандидат экономических наук, начальник управления научной и инновационной деятельности, доцент кафедры экономики и менеджмента, Марийский государственный университет. Область научных интересов – менеджмент и сервис. Автор 20 публикаций.

UDC 378.1:338.24

<https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.102>**IMPLEMENTING A CLIENT-ORIENTED APPROACH IN THE MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION****Yu. A. Filenko**

Mari State University,  
1 Lenin Sq., Yoshkar-Ola, 424000, Russian Federation  
naukamarsu@bk.ru

**Keywords:** *client-oriented approach; higher education; management; digital transformation; human capital*

**ABSTRACT**

**Introduction.** *In the context of global digital transformation and Russia's transition to a market economy, significant changes are underway in all areas of activities, including the system of higher education. Today, higher education institutions are facing new challenges related to the adaptation of the management system to the needs of the educational services market and the requirements of the labour market. The relevance of the subject is determined by the modern trends and the high needs of the labour market for client-oriented professionals responsive to the current economic environment. To this end, a higher education institution, starting with career guidance, continuing with education and ending with employment, must foster seamless personalized communication with the client (an applicant, a student, a postgraduate student, a graduate) at a new level that allows an ongoing dialogue. The aim of the study is to develop a set of measures within the framework of the higher education management system using a client-oriented approach to increase the attractiveness of the higher education institution and its competitiveness in the education sector. Results.* *Based on the analysis of real demands, not only the existing competencies have to be unitized in the training of specialists; additionally, universal "supra-professional" competencies that are of interest to employers and students themselves should be used. Resolving the task of ensuring client-centricity implies employing more contact channels for communicating with prospective students, raising their interest in selecting personalized educational offers, as well as continuing interaction with students from the application stage and throughout the entire period of study. Reaching a new level of quality of the study process in educational institutions and enhancing the effectiveness of student learning are directly related to the quality of teacher training. Conclusion.* *A management system and a client-oriented approach are equally essential for consumers in the educational services market. A management system, which is properly organized at a higher education institution through monitoring and analyzing the information platforms aimed at developing a client-oriented approach, will help predict the demand for study programs and their promotion, carry out competent pricing, provide high-quality study process, and acquire your own specific group of loyal customers. With such groups, a higher education institution can gain maximum benefit. At each stage of building seamless customer-oriented communication with the clients of a higher education institution, the scope of the interaction expands, the importance of the clients' needs grows, and the quality of study programs offered improves. Therefore, consideration of the client-oriented approach in the context of a higher education institution points to a strategic approach to development, which ensures an increase in profitability due to engaging and retaining the clients, and meeting their needs.*

**REFERENCES**

1. Gulei I.A. Organizatsionnaya kul'tura innovatsionnogo vuza v period modernizatsii rossiyskogo obrazovaniya [Organizational culture of an innovative higher education institution during the period of modernization of Russian education]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo uni-*

versiteta im. V.G. Shuhova [Bulletin of Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov]. 2014. No. 6. Pp. 220-254. (In Russ.).

2. Khachatryan N.R. Marketingovyy aspekt otsenki kliyentooriyentirovannosti vysshikh uchebnykh zavedeniy na lokal'nom rynke obrazovatel'nykh uslug [Marketing aspect of a client-oriented assessment of higher education institutions on local market of educational services]. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh)* [Vestnik of Rostov State University (RINH)]. 2020. No. 3 (71). Pp. 118-123. (In Russ.).

3. Novoselova E.A. Upravleniye otnosheniyami ALUMNI kak sposob povysheniya privlekatel'nosti vuza na rynke obrazovatel'nykh uslug [Alumni relations management as a way to improve consumer appeal of university in the market of educational services]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education]. 2020. No. 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=29884>

4. Voroncova Yu. V., Goryacheva Ya.V. Problemy upravleniya kliyentooriyentirovannost'yu organizatsii [Problems of customer-focused management of the organization]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin]. 2018. No. 9. Pp. 5-10. (In Russ.).

5. Beresneva S.V., Kluev A. K. Oriyentatsiya na zakazchika v organizatsionnoy kul'ture obrazovatel'nykh uchrezhdeniy [Client requirement-oriented strategies at educational institutions' organizational structure]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. 2005. No. 7. Pp. 45-50. (In Russ.).

6. Timofeeva L. V., Siuhina E. A. Protsedura monitoringa rynka truda kak vspomogatel'nyy instrument adaptatsii realizuyemykh obrazovatel'nykh pro-

gramm s perspektivoy effektivnogo upravleniya zanyatost'yu vypusnikov vuza [Labor market monitoring procedure as an auxiliary tool for adaptation of realized educational programs with a perspective of effective management of employment of university graduates]. *Diskurs* [Discourse]. 2018. No. 11 (25). Pp. 251-264. (In Russ.).

7. Filimonova E.A. Praktikoriyentirovannost' vysshego obrazovaniya: problemy i perspektivy [Practical orientation of higher education: problems and prospects]. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy* [Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies]. 2018. No. 1 (25). Pp. 143-148. (In Russ.).

8. Avilova Z.N., Gulei I.A., Shavyrina I.V. Formation of the Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Effective Social and Economic Development of the Region. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. June 2015. Vol. 6, No. 3. Pp. 207-216.

9. Vorontsova Yu.V., Kafiyatullina Yu.N. Podkhody k formirovaniyu metodicheskogo obespecheniya dlya povysheniya urovnya kliyentooriyentirovannosti organizatsii sfery uslug [Approaches to the formation of methodological support to improve customer focus of services]. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 2021. No. 1. Pp. 236-242. (In Russ.).

10. Kiriliuk O.M., Tsalko T.V. Primeneniye aksiologicheskogo podkhoda v marketingovoy deyatel'nosti kliyentooriyentirovannogo predpriyatiya [The use of axiological approach in marketing customer-centric organization] *Fundamental'nyye issledovaniya* [Fundamental Research]. 2018. No. 2. Pp. 106-110. (In Russ.).

The article was received 17.11.2022  
Accepted for publication 15.12.2022

**For citation:** Filenko Yu. A. Implementing a Client-Oriented Approach in the Management System in Higher Education. *Vestnik of Volga State University of Technology. Ser.: Economics and Management*. 2022. No. 3-4 (55). Pp. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.102>

#### Information about the author

*Yuliya A. Filenko* – Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Scientific and Innovation Activities, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Mari State University. Research interests – management and service. Author of 20 publications.