

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.664

Экономика впечатлений в образовательных услугах: стратегии управления лояльностью

© 2026 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

Ключевые слова: экономика впечатлений, менеджмент образования, лояльность клиентов, клиентский опыт, путь студента (SJM), вовлеченность, EdTech, управление талантами.

В статье исследуется трансформация подходов к управлению лояльностью в сфере образовательных услуг в контексте концепции «экономики впечатлений». Проанализирован переход от информационной модели обучения к сервисной, где ключевым фактором конкурентоспособности становится клиентский опыт студента (Student Experience). Рассматриваются четыре области опыта по модели Б. Дж. Пайна и Дж. Гилмора применительно к образовательному продукту, предложены инструменты проектирования пути студента (SJM), механизмы геймификации и комьюнити-менеджмента как рычаги повышения вовлеченности. Особое внимание уделено метрикам эффективности (NPS, LTV, Retention), связывающим эмоциональную удовлетворенность с финансовой устойчивостью образовательной организации.

В условиях глобальной цифровизации и бурного роста рынка EdTech сфера образовательных услуг претерпевает фундаментальную трансформацию. Традиционная парадигма, где образование рассматривалось исключительно как процесс передачи знаний (информационный товар), уступает место сервисной модели, ориентированной на результат и комфорт потребителя. В эпоху высокой конкуренции и избытка доступного контента качество учебных материалов перестает быть единственным дифференцирующим фактором.

Современный студент, как в академической среде, так и в сегменте дополнительного профессионального образования, выступает в роли активного потребителя опыта. В связи с этим ключевым

объектом управления в менеджменте образования становится Student Experience (SX) – совокупность всех взаимодействий обучающегося с образовательным брендом [9].

Актуальность темы обусловлена критическим уровнем «отсева» (churn rate) на онлайн-курсах и падением вовлеченности в вузах. Исследования показывают, что лояльность формируется не только объемом полученных знаний, но и эмоциональным фоном процесса: качеством поддержки, удобством платформы и чувством сопричастности к сообществу. Применение концепции экономики впечатлений, предложенной Б. Джозефом Пайном и Джеймсом Гилмором, позволяет перепроектировать образовательный продукт из «процесса усвоения информации»

в «процесс личностной трансформации», что является высшей формой ценности в современной экономике [4].

Целью данной статьи является теоретическое обоснование и разработка практических инструментов управления лояльностью студентов через проектирование положительного клиентского опыта в условиях высококонкурентной образовательной среды.

Эффективность управления лояльностью в образовании сегодня подтверждается статистическими аномалиями, по данным аналитических агентств [6; 8]:

- мировой рынок EdTech растет на 15–20% ежегодно, что создает ситуацию «гипервыбора» для студента;
- в массовых открытых онлайн-курсах (MOOC) показатель завершения обучения (Completion Rate) часто не превышает 5–10%. В коммерческом сегменте средний показатель составляет 25–40%;
- за последние 2 года стоимость привлечения одного студента в digital-каналах выросла на 30–50%.

Это математически доказывает, что удерживать текущего студента через «впечатления» и лояльность в 5–7 раз дешевле, чем привлечь нового. Таким образом, экономика впечатлений из «гуманитарной концепции» превращается в жесткий инструмент оптимизации LTV (Lifetime Value) образовательного бизнеса [5].

Согласно концепции Пайна и Гилмора [4], образовательный продукт достигает максимальной ценности, когда он гармонично сочетает в себе четыре области опыта. В менеджменте образовательных услуг они следующие:

1. Развлечение (Entertainment) – пассивное поглощение. Это то, как контент «упакован». В современном EdTech это Edutainment (обучение через развлечение). Используемые инструменты: харизма спикера, качественный видеопродакшн, сторителлинг в лекциях. Целью является удержание внимания студента в условиях экономики дефицита внимания.

Если лекция скучная, «впечатление» отрицательное, лояльность падает.

2. Обучение (Education) – активное поглощение. Классическая передача знаний, но с акцентом на интерактив, инструментами выступают воркшопы, квизы, мгновенная обратная связь от платформы или ментора. Цель – создать ощущение «интеллектуального прорыва», студент должен чувствовать, что он стал «лучшей версией себя».
3. Эстетика (Esthetics) – пассивная погруженность. Визуальная и атмосферная составляющая процесса, используемые инструменты: дизайн личного кабинета (UX/UI), брендированный мерч, эстетика кампуса или виртуальной среды (VR). Цель – создать среду, в которой студенту приятно находиться. Эстетика формирует эмоциональную привязанность к бренду вуза или школы.
4. Уход от реальности (Escapism) – активная погруженность. Самый глубокий уровень вовлечения, студент полностью погружается в новую роль (например, роль «будущего топ-менеджера») с помощью бизнес-симуляции, ролевых игр, кейс-чемпионатов, работы в командах над реальными проектами. Целью выступает трансформация идентичности, студент перестает быть сторонним наблюдателем и становится частью профессионального сообщества.

В менеджменте образования этот процесс перерастает в формирование глубокой эмоциональной вовлеченности (engagement), которая служит психологической основой долгосрочных отношений [9]. Учебная вовлеченность рассматривается как многомерная конструкция, включающая поведенческие и когнитивные компоненты, напрямую влияющие на результативность обучения [7].

Лояльность в эпоху высокой конкуренции обеспечивается не просто «хорошей лекцией», а балансом всех четырех сфер. Если программа только «обучает», но не «развлекает» и не дает «эстетики» – студент быстро выгорает и уходит к конкурентам с более ярким клиентским опытом. Для проектирования востребованного продукта

целесообразно использовать метод Jobs to Be Done, определяя, на какую «работу» (задачу) студент «нанимает» конкретный курс [1]. Проектирование опыта (Experience Design) должно опираться на синергию трех факторов: технологической платформы, физического или виртуального пространства и организационной культуры [10].

В менеджменте образовательных услуг проектирование пути студента (Student Journey Map – SJM) – это графическое отображение истории взаимодействия студента с организацией. От осознания потребности в обучении до получения диплома и вступления в ассоциацию выпускников [1].

Можно выделить 5 критических стадий, на которых формируется (или разрушается) лояльность:

1. Пре-обучение (Awareness & Choice) – первое впечатление от сайта, скорость ответа приемной комиссии/куратора.
2. Онбординг (Onboarding) – первые 72 часа после покупки или зачисления. Ощущение заботы, четкие инструкции, приветственные бонусы (мерч, доступ в чат) – это «эффект новизны».
3. Активное обучение (Active Learning) – самый длительный этап. Точками боли выступают сложные домашние задания без обратной связи, технические сбои платформы, однообразие контента.
4. Кризис середины (The Dip) – момент, когда мотивация падает (обычно на 40–60% курса). Инструментами управления могут выступать: эмоциональная поддержка ментора, геймификация, «быстрые победы» (small wins).
5. Пост-обучение (Alumni & Advocacy). Если выпускник чувствует принадлежность к «элитному клубу», он становится адвокатом бренда и обеспечивает бесплатный приток новых клиентов (LTV + Referral).

Типичными управленческими ошибками, снижающими лояльность, являются:

- когнитивная перегрузка (избыток информации без структуры убивает удовольствие от процесса);

- эмоциональное одиночество (отсутствие комьюнити в онлайн-среде ведет к ощущению «я один против учебника»);
- разрыв ожиданий, когда маркетинговые обещания («стань профи за месяц») не совпадают с реальностью сложного обучения.

Задача менеджера – не просто «продать курс», а спроектировать путь так, чтобы в каждой точке касания уровень дофамина студента перекрывал уровень стресса от учебы.

В экономике впечатлений лояльность – это результат управления дофаминовым циклом студента и его чувством сопричастности. Можно выделить три ключевых управленческих рычага, отраженных в таблице 1.

Менеджеру образовательной программы необходимо перейти от роли «контролера процесса» к роли Experience Designer (проектировщика опыта). Главный вопрос теперь не «Что мы им расскажем?», а «Что они почувствуют в процессе изучения этой темы?».

В образовательном менеджменте лояльность измеряется через систему опережающих и запаздывающих индикаторов. Выделим три уровня метрик:

1. Метрики удовлетворенности и усилий (процессные) – это «термометр» эмоционального состояния студента в моменте [5]:
 - NPS (Net Promoter Score): «Готовы ли вы рекомендовать этот курс другу?» – главный индикатор лояльности.
 - норма в EdTech: выше 50 – отлично, выше 70 – мировой уровень.
 - CSAT (Customer Satisfaction Score): оценка конкретной лекции или куратора (шкала от 1 до 5), помогает быстро найти «просевшие» точки в SJM.
 - CES (Customer Effort Score): «Насколько легко вам было выполнить это задание?». В образовании высокая сложность при низком CES (легкость интерфейса) создает идеальное впечатление «потока».
2. Метрики вовлеченности (поведенческие) – показывают, насколько «погружен» студент в созданную среду [3]:

- COR (Completion Rate): процент студентов, дошедших до конца, что является прямым следствием управления впечатлениями.
 - Retention Rate: процент студентов, которые вернулись за вторым курсом (повторные продажи).
 - DAU/WAU (Daily/Weekly Active Users): как часто студент заходит на платформу не потому, что «надо», а потому что ему там интересно (сообщество, геймификация).
3. Экономические показатели (результат) – связь лояльности с прибылью образовательного бизнеса [2]:
- LTV (Lifetime Value): совокупный доход от одного студента за всё время взаимодействия. Экономика впечатлений направлена на максимизацию этого показателя.
 - CAC (Customer Acquisition Cost): при высокой лояльности стоимость привлечения падает за счет Word of Mouth (сарафанного маркетинга).

Таблица 1. Инструменты формирования лояльности и вовлеченности.

Рычаг	Обоснование	Инструменты	Эффект
Геймификация и интерактив	Геймификация – это не просто «бейджики», а система вознаграждения за прогресс. В образовательном менеджменте она решает проблему «кризиса середины» (The Dip).	Прогресс-бары, уровни сложности, «валюта» курса (которую можно обменять на мерч или доп. консультацию).	Студент получает быстрые подтверждения своего успеха («Small Wins»), что снижает стресс от сложного материала и повышает Retention Rate.
Социальный капитал и комьюнити-менеджмент	Согласно исследованиям, наличие 2–3 друзей на курсе повышает вероятность его окончания на 40–60%.	Закрытые чаты, групповые мастер-майнды, система «бадди» (напарников), офлайн-встречи.	Образование превращается в клуб, студент остается лояльным бренду не только из-за лекций, но и из-за людей, которые его окружают, что создает мощный «эмоциональный клей»
Персонализация и Human-to-Human (H2H) подход	В эпоху AI и автоматизации искреннее человеческое внимание становится дефицитным и дорогим впечатлением.	Тьюторское сопровождение, адаптивные траектории обучения (сложность подстраивается под студента), личная обратная связь по домашним заданиям.	Студент чувствует себя «замеченным», это основа искренней лояльности.

Источник: Составлено автором на основе [7].

Менеджмент впечатлений – это не «украшательство», а стратегия снижения маркетинговых расходов. Лояльный студент – это не только прибыль, но и бесплатный агент влияния. В условиях гиперконкуренции на рынке образовательных услуг традиционный фокус на «качестве контента» становится недостаточным. Лояльность современного студента – это динамический показатель, который напрямую зависит от качества спроектированного опыта (Student Experience).

Образование в эпоху экономики впечатлений – это не информирование, а трансформация личности. Победителями становятся те организации, которые создают «событие» из каждого этапа обучения. Инструменты геймификации и комьюнити-менеджмента являются не «дополнительными опциями», а необходимыми элементами системы удержания (Retention), позволяющими преодолеть кризисы мотивации. Управление впечатлениями имеет прямое финансовое

обоснование, рост индекса NPS и снижение «усилий клиента» (CES) ведут к увеличению LTV и органическому снижению затрат на маркетинг.

Для внедрения стратегии экономики впечатлений рекомендуется выполнить следующие шаги:

1. Найдите «точки боли» (например, долгий ответ куратора или сложная регистрация) и устранили их.
2. Улучшите визуальный стиль платформы и внедрите элементы сторителлинга в учебный контент.

Библиографический список

1. Кальбах Дж. / пер. с англ. С. Филина. – М. : Альпина Паблшер, 2021. – 258 с. – ISBN 978-5-9614-4113-0.
 2. Лоскутова М. А. Ключевые показатели эффективности в системе менеджмента высшего образования // Экономические науки. – 2024. – № 234. – С. 618–629. – DOI: [10.14451/1.234.618](https://doi.org/10.14451/1.234.618). – EDN JRRYXQ.
 3. Лоскутова М. А. Метрики, используемые для оценки качества и эффективности образовательного продукта // Экономические науки. – 2025. – № 242. – С. 554–559. – DOI: [10.14451/1.242.554](https://doi.org/10.14451/1.242.554). – EDN AKPDBL.
 4. Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений : как превратить покупку в захватывающее действие : пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблшер, 2026. – 384 с. – ISBN 978-5-9614-2559-8.
 5. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. с англ. И. В. Громова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с. – ISBN 978-5-91657-658-0.
 3. Создайте среду для горизонтального общения студентов, ведь люди остаются там, где у них есть друзья.
 4. Не ждите финала курса, замеряйте удовлетворенность (CSAT) после каждого модуля, чтобы оперативно корректировать опыт.
- Переход от управления процессами к управлению впечатлениями позволяет образовательным организациям не просто выживать в эпоху высокой конкуренции, но и формировать устойчивое сообщество лояльных «адвокатов бренда», что является главным нематериальным активом в современном бизнесе.
6. Рейтинги крупнейших технологических компаний России / Smart Ranking. – URL: <http://smartranking.ru/ru> (дата обр. 23.03.2026).
 7. Темницкий А. Л. Учебная вовлеченность студентов как фактор результативности обучения // Вестник МГИМО-Университета. – 2014. – 4 (37). – С. 271–280.
 8. 2026 Global Education Outlook / HoloniQ. – 2025. – URL: <https://www.holoniq.com/notes/2026-global-education-outlook> (visited on 03/23/2026).
 9. Bowden J. L. H. The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework // Journal of Marketing Theory and Practice. – 2009. – Vol. 17, no. 1. – P. 63–74.
 10. Morgan J. The Customer Experience Advantage: I Can't Get No Satisfaction! : How to Deliver Personalized, Digital, and Human Experiences. – Hoboken, New Jersey : Wiley, 2017. – 288 p. – ISBN 978-1-119-30711-2.
 11. Ostrovskaya N., Loskutova M., Alekseeva A. Using the ESG principles in the strategic management of a company's activities: the case study of the NK Rosneft PJSC // Journal of Management & Technology. – 2023. – Vol. 23, no. 1. – P. 316–334. – DOI: [10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2664](https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2664). – EDN OVJZPO.