



УДК 378.1:004:339.138

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ЦИФРОВИЗАЦИИ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

Ходжиев Азамат Баходирович

*Независимый исследователь, Бухарский государственный
университет(г. Бухара, Республика Узбекистан)*

<https://orcid.org/0009-0009-0318-120X>

Аннотация. В статье исследуются теоретические и практические аспекты управления цифровой трансформацией в высших учебных заведениях. Автор анализирует интеграцию современных EdTech-платформ с позиций стратегического менеджмента и образовательного маркетинга. Рассматриваются инструменты позиционирования вузов на конкурентном рынке цифровых образовательных услуг. Особое внимание уделено оптимизации организационных структур и преодолению барьеров при внедрении инноваций. В результате предложена комплексная модель управления, сочетающая гибкий менеджмент (Agile) и клиентоориентированный маркетинг, направленная на повышение конкурентоспособности вуза.

Ключевые слова: цифровизация образования, образовательный маркетинг, стратегический менеджмент, рынок образовательных услуг, EdTech, конкурентоспособность вуза, управление инновациями, управление качеством образования.



**MAVZU: TA'LIM XIZMATLARI BOZORI SHAKLLANISHI
SHAROITIDA OLIY TA'LIMNI RAQAMLASHTIRISH JARAYONINI
BOSHQARISHNING TASHKILIY-MARKETING MEXANIZMLARI**

Annotatsiya. Maqolada oliy ta'lim muassasalarida raqamli transformatsiyani boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Muallif zamonaviy EdTech-platfomalarning integratsiyalashuvini strategik menejment va ta'lim marketingi nuqtai nazaridan tahlil qiladi. Rivojlanayotgan raqamli ta'lim xizmatlari bozorida oliy ta'lim muassasalarini pozitsiyalash vositalari ko'rib chiqilgan. Innovatsiyalarni joriy etishda tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish va to'siqlarni bartaraf etishga alohida e'tibor qaratilgan. Tadqiqot natijasida oliy ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan moslashuvchan menejment (Agile) va mijozga yo'naltirilgan marketingni o'zida mujassam etgan kompleks boshqaruv modeli taklif etilgan.

Kalit so'zlar: ta'limni raqamlashtirish, ta'lim marketingi, strategik menejment, ta'lim xizmatlari bozori, EdTech, OTM raqobatbardoshligi, innovatsiyalarni boshqarish, ta'lim sifati boshqaruvi.

**TITLE: ORGANIZATIONAL AND MARKETING MECHANISMS
FOR MANAGING THE DIGITALIZATION OF HIGHER EDUCATION IN
THE CONTEXT OF THE EDUCATIONAL SERVICES MARKET
FORMATION**

Abstract. The article explores the theoretical and practical aspects of managing digital transformation in higher education institutions. The author analyzes the integration of modern EdTech platforms from the perspective of strategic management and educational marketing. Tools for positioning universities in the competitive market of digital educational services are considered. Special attention is paid to the optimization of organizational structures and overcoming barriers to the implementation of innovations. As a result, a comprehensive



management model is proposed, combining agile management and customer-oriented marketing, aimed at increasing the competitiveness of the university.

Keywords: digitalization of education, educational marketing, strategic management, educational services market, EdTech, university competitiveness, innovation management, educational quality management.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. На современном этапе глобальных трансформаций цифровая экономика предъявляет принципиально новые требования к системе высшего образования. В Республике Узбекистан в рамках реализации Концепции развития системы высшего образования до 2030 года цифровизация перестала быть исключительно технической задачей внедрения электронных платформ (таких как NEMIS). Сегодня это комплексный стратегический процесс, глубоко трансформирующий всю архитектуру вузов. В условиях обострения внутренней и международной конкуренции на рынке образовательных услуг высшие учебные заведения сталкиваются с серьезным вызовом: как эффективно интегрировать цифровые инновации (EdTech), сохранив при этом устойчивость управления и коммерческую привлекательность. Традиционные жесткие иерархические структуры академического менеджмента демонстрируют низкую адаптивность. Более того, инструменты классического маркетинга в отрыве от цифровой экосистемы вуза больше не способны обеспечить должное привлечение и удержание талантливых студентов и ученых. Степень изученности проблемы. Вопросы общего менеджмента и маркетинга в образовании глубоко исследованы в классических трудах Ф. Котлера, К. Келлера, а также отечественных экономистов. Однако синергетический эффект интеграции трех компонентов — гибкого менеджмента, клиентоориентированного маркетинга и EdTech-платформ — в контексте модернизации высшей школы Узбекистана остается малоизученным.



Существует явное научно-практическое противоречие между стремительным технологическим насыщением образовательного процесса и старыми организационно-маркетинговыми механизмами управления этим процессом. Цель исследования — теоретически обосновать и разработать комплексную организационно-маркетинговую модель управления цифровой трансформацией вуза, обеспечивающую его высокую конкурентоспособность в условиях динамично развивающегося рынка образовательных услуг.

МЕТОДОЛОГИЯ

1. Для достижения поставленной цели и обеспечения достоверности результатов был использован комплекс взаимодополняющих научных методов: Системный и структурно-функциональный анализ — применен для изучения вуза как сложной социально-экономической системы, где цифровизация, менеджмент и маркетинг выступают взаимосвязанными субэлементами.
2. Метод сравнительного анализа — позволил сопоставить эффективность традиционных организационных структур управления с гибкими моделями (Agile, кросс-функциональные команды) при внедрении ИТ-продуктов в образовательную среду. Маркетинговый стратегический анализ — использовался для оценки позиционирования цифровых образовательных услуг на внутреннем рынке Узбекистана.
3. Эмпирические методы (наблюдение, контент-анализ) — основой послужил практический опыт автора по виртуальному проектированию учебного процесса и анализу внедрения цифровых образовательных технологий на базе Бухарского государственного университета и Бухарского государственного медицинского института.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ В ходе проведенного исследования было установлено, что успешная цифровизация вуза зависит не от количества закупленных компьютеров или серверов, а от перестройки внутренних



управленческих связей. Автором спроектирован организационно-маркетинговый механизм управления цифровой трансформацией, состоящий из трех взаимосвязанных блоков:

1. Трансформация менеджмента (Организационный блок): Для ликвидации барьеров («сопротивления изменениям» со стороны профессорско-преподавательского состава) предлагается уходить от жестких бюрократических вертикалей. Внедрение новых цифровых курсов или маркетинговых продуктов должно происходить через создание кросс-функциональных проектных групп. В такую группу одновременно входят: ИТ-специалист, преподаватель-предметник, методист и маркетолог. Это минимизирует временные затраты на согласование и повышает качество контента.
2. Интеграция с маркетингом (Рыночный блок): Цифровая экосистема вуза должна быть ориентирована на конечного потребителя (студента, работодателя). Автором выделены ключевые инструменты цифрового маркетинга в вузе: кастомизация обучения (создание цифровых «личных кабинетов» с возможностью выбора индивидуальной траектории обучения); прозрачность бренда (открытые цифровые репозитории научных трудов); обратная связь на основе Big Data.

Анализ опыта внедрения систем NEMIS, Moodle и Ilias в высшей школе Республики Узбекистан

Практическая реализация предложенного механизма опирается на существующую цифровую инфраструктуру вузов Узбекистана. На сегодняшний день в республике сформировалась трехкомпонентная архитектура цифровой среды, включающая национальную информационную систему управления высшим образованием NEMIS, а также платформы управления обучением (LMS) Moodle и Ilias.



- Система HEMIS (Higher Education Management Information System): Управленческий аспект системы успешно автоматизировал административные процессы: учет контингента студентов, движение приказов, формирование академических рейтингов и электронных журналов. Она ликвидировала бюрократические задержки. С точки зрения образовательного маркетинга HEMIS выступает как инструмент контроля качества. Данные системы позволяют анализировать общую успеваемость по направлениям бакалавриата и магистратуры, что помогает выявлять теряющие актуальность учебные программы для их последующей модернизации. Однако главным недостатком является отсутствие гибких инструментов для индивидуализации обучения.
- Платформы LMS Moodle и Ilias: В отличие от HEMIS, данные платформы ориентированы непосредственно на управление образовательным контентом (Course Management). Опыт Бухарского государственного университета и Бухарского государственного медицинского института показывает, что Moodle и Ilias стали фундаментом для виртуального проектирования учебного процесса. Они позволяют преподавателям гибко структурировать кейс-методы, интерактивные тесты и видеолекции. Именно на уровне LMS реализуется клиентоориентированный подход. Студент получает возможность обучаться в асинхронном режиме. Для вуза качественная платформа LMS — это важнейшее конкурентное преимущество (УТП) при привлечении студентов на дистанционные, вечерние и заочные формы обучения.

Основной проблемой на сегодняшний день остается слабая взаимная интеграция между HEMIS и локальными LMS-платформами. Преподаватели часто вынуждены дублировать отчетность и оценки в обе системы, что создает избыточную нагрузку на профессорско-преподавательский состав и снижает



их лояльность к цифровым реформам. Для достижения синергетического эффекта необходима сквозная техническая интеграция: данные об академической активности студента из Moodle/Ilias должны автоматически бесшовно импортироваться в NEMIS.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Проведенное исследование теоретических основ и практического опыта цифровизации высшего образования в Республике Узбекистан позволяет сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Цифровизация вуза в условиях рыночной экономики не может ограничиваться лишь техническим внедрением программного обеспечения. Она требует перехода от жестких иерархических структур к гибкому стратегическому менеджменту (Agile), основанному на кросс-функциональном взаимодействии ИТ-специалистов, маркетологов и профессорско-преподавательского состава.
2. Цифровые платформы (NEMIS, Moodle, Ilias) должны рассматриваться администрацией вуза не только как инструменты контроля, но и как ключевые элементы образовательного маркетинга. Высокое качество электронных курсов, удобство интерфейса LMS и возможность кастомизации обучения напрямую формируют конкурентоспособность бренда университета на внутреннем и международном рынках.
3. Главным организационным барьером на текущем этапе является технологический разрыв между административной системой NEMIS и содержательными платформами обучения (Moodle/Ilias). Преодоление этого барьера путем сквозной интеграции баз данных позволит снизить нагрузку на педагогов и высвободить их временной ресурс для научной деятельности.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-4467 от 8 октября 2019 года «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года». – Текст : электронный // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz).
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; перевод с английского под редакцией С. Г. Жильцова. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 480 с. – Текст : непосредственный.
3. Ходжиев, А. Б. Современное состояние организации учебного процесса в высших учебных заведениях по направлениям маркетингового образования / А. Б. Ходжиев. – Текст : непосредственный // Образование и инновационные исследования (Education and innovative research). – 2023. – № 4. – С. 112–118.
4. Ходжиев, А. Б. Психологические и организационные основы управления конфликтами и стрессами в системе менеджмента / А. Б. Ходжиев. – Текст : непосредственный // Ta'lim innovatsiyasi va integratsiyasi. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 45–51.