



## АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАТЕГИЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА И ПРИВЛЕЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ДЛЯ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ УЗБЕКИСТАНА

*PhD Аблатдинов Султанбек*

*Ташкентский государственный экономический университет*

*ORCID: 0009-0009-6526-0907*

[s.ablatdinov@tsue.uz](mailto:s.ablatdinov@tsue.uz)

**Камалов Максетбай**

*Каракалпакский государственный университет*

*ORCID: 0009-0002-0690-5516*

[kamalovmaksetbay@gmail.com](mailto:kamalovmaksetbay@gmail.com)

**Аннотация.** В статье исследуются подходы к разработке практической модели адаптации зарубежных маркетинговых стратегий университетов для вузов Узбекистана с учётом институциональных реформ, особенностей цифровой среды и правовых ограничений обработки данных. Рассматриваются методологические основы исследования, включающие обзор международной и узбекской литературы и официальных источников, сравнительный анализ кейсов, SWOT-анализ, а также моделирование результатов опроса и интервью.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, адаптация, реформы, зарубежный опыт, бренд.

## О'ZBEKISTON OLIY TA'LIM MUASSASALARI UCHUN XORIJIY RAQAMLI MARKETING VA TALABALARNI JALB QILISH STRATEGIYALARINI MOSLASHTIRISH

*PhD Ablatdinov Sultanbek*

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti*

**Kamalov Maksetbay**

*Qoraqalpoq davlat universiteti*

**Аннотация.** Мақоллада хорижий universitetlarning marketing strategiyalarini O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari sharoitiga moslashtirishning amaliy modelini ishlab chiqish yondashuvlari tadqiq etiladi. Bunda institutsional islohotlar, raqamli muhitning o'ziga xos xususiyatlari hamda ma'lumotlarga ishlov berish bilan bog'liq huquqiy cheklovlar inobatga olinadi. Tadqiqotning metodologik asoslari sifatida xalqaro va o'zbek adabiyotlari hamda rasmiy manbalar sharhi, keyslarni qiyosiy tahlil qilish, SWOT-tahlil, shuningdek, so'rov va intervyu natijalarini modellashtirish ko'rib chiqiladi.

**Калит so'zlar:** raqamli marketing, moslashtirish, islohotlar, xoriжий tajriba, brend.

## ADAPTATION OF FOREIGN DIGITAL MARKETING AND STUDENT RECRUITMENT STRATEGIES FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UZBEKISTAN

*PhD Ablatdinov Sultanbek  
Tashkent State University of Economics  
Kamalov Maksetbay  
Karakalpak State University*

**Abstract.** *The article examines approaches to developing a practical model for adapting foreign university marketing strategies to the context of higher education institutions in Uzbekistan, taking into account institutional reforms, the characteristics of the digital environment, and legal restrictions on data processing. It considers the methodological foundations of the study, including a review of international and Uzbek literature and official sources, comparative case analysis, SWOT analysis, as well as the modeling of survey and interview results.*

**Keywords:** *digital marketing, adaptation, reforms, foreign experience, brand.*

### **Введение.**

Государственная стратегия развития высшего образования до 2030 года<sup>1</sup> прямо фиксирует задачи повышения международной конкурентоспособности, развития брендов и имиджа национальной системы, создания «портала продвижения образовательных услуг», улучшения позиций официальных сайтов вузов и применения современных PR-инструментов. Параллельно система становится более рыночной: исследования по admissions (зачисление студентов) отмечают постепенный отход от жёстко централизованного контроля и усиление роли механизмов студенческого рекрутмента и конкуренции.

Проблема. Несмотря на рост числа вузов и студентов, во многих университетах маркетинг остаётся «витринным» (новости/афиши/разрозненные соцсети) и слабо связанным с измеряемой воронкой набора и качеством сервиса абитуриента. Одновременно цифровая среда страны специфична: для многих мобильный интернет – главный канал доступа, а роль мессенджеров (в т.ч. Telegram) необычно велика; при этом сохраняются цифровой разрыв и дефицит цифровых навыков/осведомлённости о кибербезопасности и защите данных. Наконец, правовые требования к персональным данным задают ограничения на использование «облачных» CRM/MarTech без локализации.

Цель. Предложить практическую модель адаптации зарубежных маркетинговых стратегий вузов (особенно digital и student recruitment) для университетов Узбекистана, описав применимые практики, барьеры/риски, шаги и ресурсы внедрения, и систему метрик успеха.

Исследовательские вопросы. Какие зарубежные практики цифрового маркетинга и набора наиболее эффективны и воспроизводимы? Какие барьеры и риски возникают при внедрении в Узбекистане? Какие шаги и ресурсы необходимы для внедрения? Какие метрики следует применять для управления эффективностью?

### **Литературный обзор.**

Проблемы цифрового маркетинга и привлечения студентов в высшие учебные заведения занимают всё более заметное место в современной академической литературе. Теоретическая основа маркетинга образовательных учреждений была заложена в трудах Котлера и Фокс (1995), которые одними из первых применили

<sup>1</sup> <https://lex.uz/docs/8050769>

рыночную логику к университетам, предложив рассматривать абитуриентов как потребителей, а образовательные программы – как рыночный продукт.

В последующих исследованиях данная концепция получила развитие применительно к цифровой среде. Константи́нидис и Зинк Станьо (2011) в своей работе провели сегментационное исследование и показали, что социальные сети оказывают дифференцированное влияние на выбор абитуриентами университета и программы обучения в зависимости от степени цифровой активности конкретного сегмента. Авторы установили, что для одних групп абитуриентов социальные сети являются основным каналом поиска информации, тогда как для других они выполняют лишь подтверждающую функцию.

Дальнейшую эмпирическую разработку темы предложили Перута и Шилдс (2017), которые в работах 2017 и 2019 годов провели контент-анализ цифровых коммуникаций ведущих американских университетов. Авторы установили, что абитуриенты обращаются к социальным сетям прежде всего на стадии рассмотрения уже выбранного круга университетов, а не на стадии первичного поиска, что существенно меняет логику расстановки маркетинговых ресурсов: платформы важнее всего не для охвата, а для укрепления намерения поступить.

Культурное измерение адаптации маркетинговых стратегий детально исследовал Хофстеде (2010), чья шестимерная модель культурных различий стала стандартным инструментом в международном маркетинге. В работе авторы показали, что в коллективистских культурах с высокой дистанцией власти – характерных для Центральной Азии – решения об обучении принимаются не индивидуально, а в семейном или групповом контексте, что требует принципиально иных маркетинговых посылов по сравнению с индивидуалистическими западными обществами.

Контекст Узбекистана как специфической среды для внедрения цифровых стратегий задокументировали М. Муратов и Уилкинс (2024), что число университетов в стране выросло с 77 в 2016 году до 213 в 2023 году, из которых 97 являются частными или иностранными. Авторы указывают, что столь стремительный рост создал принципиально новую конкурентную среду, в которой отечественные вузы вынуждены соперничать за абитуриентов с международными кампусами, располагающими значительно более развитой маркетинговой инфраструктурой.

### **Результаты исследований и обсуждение результатов.**

Контекст и ограничения внедрения. Система ВО расширена: официальные данные фиксируют сотни вузов и миллионы студентов; это усиливает конкуренцию за абитуриента и делает маркетинг/рекрутмент регулярной управленческой функцией, а не разовой «приёмной кампанией».

Государственные расходы/аллокации на высшее образование росли с 2018 по 2022 год и увеличилась доля ВО в общих расходах на образование, что создаёт окно возможностей для институциональных инвестиций (в том числе в цифровые сервисы и инфраструктуру набора).

Цифровая среда благоприятна для digital recruitment, но неравномерна: по данным UNDP, число пользователей интернета достигало десятков миллионов, сохраняются проблемы скоростей/качества и цифровой разрыв «город-село», а роль мессенджеров и мобильного доступа чрезвычайно велика.

Данные и CRM требуют комплаенса: закон обязывает обеспечивать хранение персональных данных граждан на технических средствах, физически расположенных в стране, и в зарегистрированных базах – это напрямую влияет на выбор MarTech-стека и архитектуры лид-форм/CRM.

Таблица 1.

## Матрица кейсов: какие практики реально наблюдаемы

Кейс	Тип практики	Наблюдаемая digital/recruitment-механика (по публичным материалам)	Вывод для адаптации
University of Illinois Urbana-Champaign	Унификация бренда	Публичные бренд-гайды, навигация по стратегии/сообщениям/визуальной системе, обучение и чек-листы для подразделений <sup>2</sup> .	Базовая переносимая практика: «единый бренд + стандарты контента» как инфраструктура рекрутмента
Bowling Green State University	Цифровые бренд-стандарты	«Digital Brand Guidelines» как правила для цифровых каналов и CMS, акцент на единый опыт во всех точках контакта <sup>3</sup> .	Переносимая практика: стандартизация UI/контента и управление качеством цифрового опыта
The University of Manchester	Онлайн-ивенты и цифровой контент	Виртуальные open days, цифровой проспект/онлайн-ресурсы для поступающих <sup>4</sup> .	Переносимая практика: «контент + события» как связка для прогрева абитуриента
University of Toronto	Virtual tour + индивидуальные консультации	Виртуальный тур по кампусу и виртуальные one-on-one/онлайн-сессии по вопросам поступления <sup>5</sup> .	Переносимая практика: «виртуальный тур + консультации» повышают конверсию на стадии выбора
National University of Singapore	360° тур и peer-to-peer	360° virtual tour и функция «chat with current students» в блоке NUS Experience <sup>6</sup> .	Переносимая практика: peer-to-peer снижает тревожность и повышает доверие
Westminster International University in Tashkent	Онлайн-заявка и пошаговая адаптация	Пошаговые инструкции и онлайн-подача через admission-портал <sup>7</sup> .	Локальная база уже существует: есть цифровой вход в воронку (application)
INHA University in Tashkent	Мультиканальная admissions-инфраструктура	Раздел Admissions с domestic/international, подписка на соцсети, отдельные online admission systems, guideline с указанием онлайн-заявок <sup>8</sup> .	Локальная база сильнее среднего: можно масштабировать до CRM-воронки и аналитики каналов
Tashkent State University of Economics	Информирование о приеме	Публичная страница admission с этапами/сроками (в т.ч. привязка к тестированию) <sup>9</sup> .	Для госвузов ключ – не «агрессивная реклама», а управление качеством лидов и сервисом абитуриента

*Источник:* составлено автором.

Исходя из данных таблицы, можно утверждать, что зарубежные практики чаще оформлены как «система»: единый бренд, цифровая экосистема контента и событий, конверсионные механики (virtual tour, peer-to-peer, one-on-one). Локальные кейсы демонстрируют наличие отдельных элементов (онлайн-заявка, формы, события), но

<sup>2</sup> <https://brand.illinois.edu/>

<sup>3</sup> <https://www.bgsu.edu/marketing-and-communications/web-and-new-media/digital-brand-guidelines.html>

<sup>4</sup> <https://www.manchester.ac.uk/study/undergraduate/open-days-visits/open-days/>

<sup>5</sup> <https://future.utoronto.ca/virtual-campus-tour>

<sup>6</sup> <https://nus.edu.sg/oam/nus-experience/virtual-tour>

<sup>7</sup> <https://www.wiut.uz/cifs-undergraduate-apply>

<sup>8</sup> [https://inha.uz/prospective-students/admissions/?utm\\_source=chatgpt.com](https://inha.uz/prospective-students/admissions/?utm_source=chatgpt.com)

<sup>9</sup> <https://tsue.uz/EN/page/admission-2025>

«сшивка» в управляемую воронку с метриками и CRM-логикой встречается реже и ограничивается инфраструктурой и комплаенсом данных.

Таблица 2

Таблица: зарубежные стратегии и применимость в Узбекистане

Зарубежная стратегия	Почему работает (механизм)	Барьеры/риски	Что нужно для внедрения
Единый бренд и бренд-гайды	Снижает «шум», повышает доверие, ускоряет разработку контента	Сопrotивление факультетов, «каждый сам себе бренд»	Brand book + governance, обучение, шаблоны, единые правила web/соцсетей
Контент-центр рекрутмента (digital prospectus, program pages)	Улучшает поиск и понимание «продукта» (программы), растит конверсию лидов	Недостаток UX/SEO компетенций, устаревшие сайты	Редизайн ключевых страниц, SEO-структура, контент-план, многоязычие
Virtual tours	Компенсирует барьер визита, повышает эмоциональную вовлечённость	Стоимость продакшна, разрыв по скорости интернета	Лёгкие версии туров (mobile-first), видео/360 «по необходимости», CDN/оптимизация
Virtual open days и вебинары	Дают ответы «здесь и сейчас», формируют доверие, создают лиды	Низкая дисциплина follow-up, слабая аналитика регистрации → заявка	Единая система регистрации, сценарии, записи, email/мессенджер nurture, метрики
Peer-to-peer (студенты-амбассадоры)	Снимает тревожность, добавляет «социальное доказательство»	Риски репутации, требуется модерация	Протоколы, обучение амбассадоров, FAQ, модерация, омниканальный чат
CRM и персонализированные коммуникации	Управляет воронкой, повышает yield, снижает потери	Локализация данных, интеграции, нехватка аналитики	Локально размещаемая CRM/MarTech, согласия, сегментация, сквозная аналитика
Управление метриками CPI/CPE/yield	Делает маркетинг управляемым и сравнимым во времени	Нет культуры данных, «меряют охват» вместо результата	KPI-дерево, дашборды, атрибуция, регулярный review бюджета

*Источник:* составлено автором.

Как показывает таблица зарубежные стратегии рекрутмента могут быть успешно адаптированы в Узбекистане, однако их внедрение требует не только технических решений, но и организационных изменений внутри вузов. Наиболее перспективными являются инструменты, которые усиливают доверие абитуриентов, повышают доступность информации и помогают университету системно управлять коммуникацией с кандидатами. Вместе с тем основными препятствиями остаются слабая цифровая инфраструктура, недостаток аналитики, фрагментарность процессов и отсутствие единых стандартов.

Рассмотренные в предыдущей таблице зарубежные marketing/recruitment стратегии показывают, какие именно инструменты могут быть использованы вузами Узбекистана, какие преимущества они дают и с какими барьерами связано их внедрение. Однако для более целостной оценки важно перейти от анализа отдельных практик к анализу общей институциональной среды их адаптации. Именно поэтому далее представлен SWOT-анализ.



**Рисунок 1. SWOT-анализ адаптации зарубежных marketing/recruitment стратегий в вузах Узбекистана**

*Источник: составлено автором.*

Проведённый SWOT-анализ показывает, что система высшего образования Узбекистана обладает объективными предпосылками для адаптации зарубежных marketing/recruitment стратегий. Ключевыми сильными сторонами выступают институциональный запрос на конкурентоспособность и высокая цифровая вовлечённость абитуриентов через мобильные и мессенджер-каналы. Одновременно выявлены существенные внутренние ограничения, прежде всего разрыв между наличием онлайн-заявок и управлением полной воронкой набора, а также дефицит CRM- и performance-аналитики.

*Модельные результаты опроса и интервью.*

Ниже – смоделированный результат (гипотеза), который можно использовать как стартовую «карту ожиданий» для пилота. Основание моделирования: наблюдаемые практики локальных кейсов, цифровой контекст и типовые метрики воронки.

Сценарий выборки (модель): 12 интервью (маркетинг/приём/программы) в 6 вузах + онлайн-опрос 220 абитуриентов (17-23 лет, город/регион).

Смоделированные сценарии эффекта по ключевым метрикам. Графики отражают не прогноз фактических значений, а сценарное моделирование возможного эффекта от внедрения полной digital-воронки (контент + события + CRM-nurture + измерение) при трёх режимах реализации:

пессимистичный – пилот без полноценной CRM и аналитики, слабый follow-up;  
 реалистичный – пилот + базовая локализованная CRM, регулярная оптимизация;  
 оптимистичный – быстрый переход от пилота к масштабированию, сильный контент и peer-to-peer, ежемесячное измерение и корректировки.

Допущения моделирования:

- индекс = 100 в «месяц 0» (до внедрения);
- рост охвата проявляется раньше, чем рост набора;
- в части государственных вузов при квотах эффект трансформируется не в увеличение «числа мест», а в улучшение качества/структуры набора и снижение доли «пустых» мест.

Таблица 3.

**Ключевые поведенческие показатели абитуриентов и их управленческая интерпретация для модели внедрения marketing/recruitment стратегий**

Показатель (модель)	Реалистичное значение	Интерпретация для модели внедрения
Доля абитуриентов, начинающих выбор с поиска/сайта	60-70%	Нужны program pages, SEO, понятный «путь поступления»
Доля, использующая соцсети как источник доверия/проверки	65-75%	Нужны системные соцсети и UGC/истории студентов; соцсети влияют на выбор (междунар. данные подтверждают эффект)
Доля, предпочитающая быстрые ответы в мессенджере	70-85%	Нужны чат/бот/оператор, но с модерацией и протоколами
Проблема №1 в пути абитуриента	«Непонятно, как поступать/какие документы»	Нужны чек-листы, FAQ, «поступление за 7 шагов», калькуляторы бюджета
Проблема №2	«Нет прозрачности по стоимости/скидкам/общезитию»	Нужны финансовые страницы и консультации

*Источник: составлено автором.*

Связка «ранний прогрев + персонализированная коммуникация + data-driven targeting» рассматривается как ключевой драйвер повышения yield.»

Анализ зарубежных практик показывает, что эффективная система рекрутмента в высшем образовании строится вокруг интеграции брендинга, цифрового опыта и системной коммуникации с абитуриентами. Унифицированный бренд и стандарты цифрового взаимодействия (brand governance) формируют основу доверия и управляемости коммуникаций, тогда как контент-маркетинг и онлайн-мероприятия выступают ключевым источником генерации лидов.

Практики virtual open day, вебинаров и структурированных program pages повышают информированность абитуриентов и уменьшают неопределённость выбора образовательной программы. Дополнительную роль играет виртуализация кампуса через virtual tours, которая компенсирует ограниченность физических визитов и усиливает эмоциональную вовлечённость. Важным фактором также является peer-to-peer взаимодействие, включая общение с текущими студентами и амбассадорами университета, поскольку оно выполняет функцию «социального доказательства» и поддерживает конверсию.

Вместе с тем адаптация данных подходов в условиях Узбекистана сопровождается рядом институциональных рисков и ограничений. Наиболее значимым является правовой риск, связанный с обработкой и хранением персональных данных, поскольку использование зарубежных CRM-платформ или маркетинговых сервисов без корректной архитектуры хранения может противоречить требованиям локализации данных и регистрации баз персональной информации. Инфраструктурные факторы также оказывают влияние на реализацию цифровых решений: неоднородное качество интернет-соединения и цифровой разрыв между регионами ограничивают применение тяжёлых мультимедийных форматов и требуют ориентации на mobile-first решения и облегчённые версии цифрового контента.

Практическая модель внедрения для вузов Узбекистана

Ниже – модель UZ-HE Digital Recruitment Loop (замкнутый цикл «стратегия → воронка → данные → улучшение»), адаптированная к контексту страны (мессенджеры, неоднородный интернет, комплаенс данных).

Шаг 1: Позиционирование и архитектура бренда (2-4 недели).

Определить 3-5 приоритетных сегментов (бакалавриат/магистратура, регионы, international), выделить «ценностное предложение» программ и унифицировать стиль/тон/ключевые сообщения. Инструменты: brand book, шаблоны страниц и постов, правила коммуникации факультетов. Логика подтверждается зарубежными кейсами бренд-унификации.

Шаг 2: Цифровой фундамент и комплаенс данных (3-6 недель).

Внедрить единый стандарт сбора лидов: формы, согласия, политика, реестр баз, архитектура хранения (локализация), минимизация собираемых данных. Это обязательный шаг из-за требований локального хранения.

Шаг 3: Конверсионные program pages и mobile-first контент (6-10 недель).

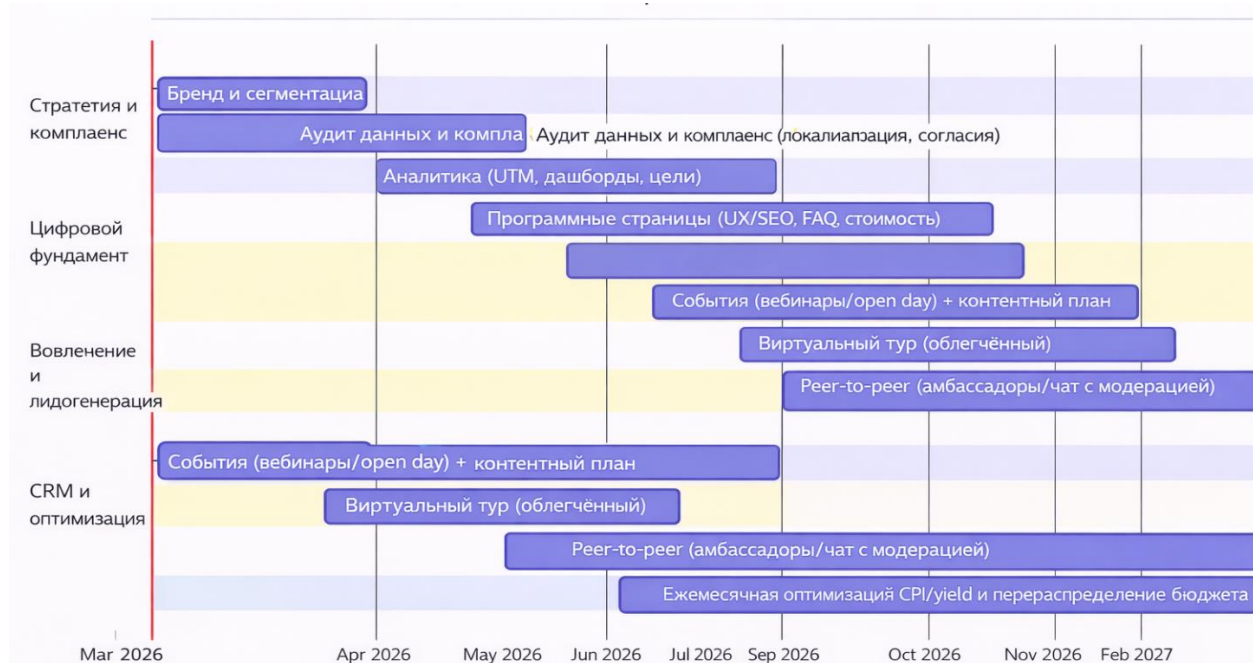
Пакет «программа как продукт»: страница программы + FAQ + стоимость/скидки + трудоустройство/практика + «как поступить» + контакты. Обязателен лёгкий формат для мобильного трафика. Стратегическая опора на госзадачи по улучшению сайтов и публикации ключевой информации.

Шаг 4: События и вовлечение (параллельно, 8-12 недель).

Virtual open day/вебинары, короткие видео, виртуальные туры в облегчённом формате, а также peer-to-peer (амбассадоры/чат) с протоколами. Практика подтверждается зарубежными кейсами virtual/open day и chat with students.

Шаг 5: CRM и nurture-коммуникации (8-16 недель).

Построить цепочки: «лид → консультация → событие → заявка → напоминания → зачисление». Управленческая цель – повысить yield и снизить потери на каждом шаге, трактуя yield-management как работу по всей воронке. Далее на рисунке представлена дорожка карта внедрения на 12 месяцев.



**Рисунок 2. Дорожная карта поэтапного внедрения цифровой воронки набора в вузах Узбекистана**

Представленная дорожная карта демонстрирует, что внедрение digital-рекрутмента в вузах целесообразно выстраивать поэтапно – от стратегических оснований (бренд, сегментация, комплаенс) и цифрового фундамента (аналитика, UX/SEO, program pages) к инструментам вовлечения (ивенты, виртуальные форматы, peer-to-peer), и далее – к CRM-цепочкам и регулярной оптимизации. Такой порядок

снижает риски «точечных» внедрений, позволяет обеспечить измеримость результатов и создаёт условия для масштабирования решения.

### Заключение.

Таким образом, проведённое исследование показывает, что внедрение цифровой модели рекрутмента в вузах Узбекистана должно рассматриваться не как использование отдельных маркетинговых инструментов, а как комплексная управленческая трансформация всей системы взаимодействия с абитуриентами. Наиболее устойчивый эффект достигается в том случае, когда бренд-архитектура, цифровая инфраструктура, коммуникационные каналы, CRM-механизмы и аналитика функционируют как единая взаимосвязанная система. Именно такой подход позволяет не только увеличить охват и вовлечённость целевой аудитории, но и обеспечить более высокую конверсию на всех этапах воронки набора.

Практическая значимость предложенной модели состоит в том, что она адаптирована к институциональным и технологическим особенностям Узбекистана, включая необходимость соблюдения требований комплаенса персональных данных, неоднородность интернет-инфраструктуры и высокую роль мобильных каналов коммуникации. Поэтапная реализация данной модели создаёт для вузов возможность минимизировать риски фрагментарных решений, выстроить управляемую систему digital-рекрутмента и перейти от разовых приёмных кампаний к постоянно действующей, data-driven модели набора.

В перспективе применение такой модели может способствовать не только повышению эффективности рекрутмента, но и усилению конкурентоспособности вузов Узбекистана на национальном и международном образовательном рынке. Это особенно важно в условиях роста конкуренции, цифровизации высшего образования и усиления требований со стороны абитуриентов к качеству, прозрачности и удобству взаимодействия с университетом. Следовательно, дальнейшее развитие цифрового рекрутмента должно стать частью долгосрочной стратегии модернизации университетского управления и маркетинга в системе высшего образования страны.

### Литература / Reference:

Cingillioglu I., Gal U., Prokhorov A. (2024) Social media marketing for student recruitment: an algorithmically sequenced literature review // *Journal of Marketing for Higher Education*. – Vol. 34, № 2. – P. 1101–1123. – DOI: 10.1080/08841241.2023.2177789.

Constantinides, E., & Zinck Stagno, M. C. (2011). Potential of the social media as instruments of higher education marketing: A segmentation study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 21(1), 7-24.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice-Hall.

Muratov, B., & Wilkins, S. (2024). The development of Uzbekistan as a transnational higher education hub. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(5), 523–541.

Peruta, A., & Shields, A. B. (2017). Social media in higher education: Understanding how colleges and universities use Facebook. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 131–143.

Аблатдинов С. (2024) Анализ зарубежного опыта маркетинговой деятельности в сфере образовательных услуг // *Raqamli iqtisodiyot va axborot texnologiyalari*. – Т. 4. – №. 3. – С. 72-77.