Научная статья

УДК 02:658.8+378
https://doi.org/10.20913/1815-3186-2026-3-9

Учебно-методическая модель формирования маркетинговых компетенций в библиотечно-информационной сфере Узбекистана

М. В. Гребенюк



Гребенюк Мартин Валентинович,

Государственный институт искусств и культуры Узбекистана, массив Ялангач, 127а, Ташкент, 100164, Узбекистан, преподаватель кафедры «Библиотечно-информационная деятельность», руководитель отдела учебно-методического обеспечения

ORCID: *0009-0008-5604-7445*
SPIN: *6790-6255*
e-mail: *martingrebenyuk@gmail.com*

Аннотация. Цель статьи – представить системный подход к формированию маркетинговых компетенций специалистов библиотечно-информационной сферы Узбекистана. Выявлено противоречие между активной маркетинговой практикой информационно-библиотечных центров и отсутствием соответствующей профессиональной подготовки кадров. На основе сравнительного анализа учебных планов пяти университетов рейтинга TOP-300 по направлению Library and Information Science и комплексной диагностики национальной системы библиотечно-информационного образования разработана четырехкомпонентная модель его учебно-методического обеспечения. Модель охватывает два уровня: академический – учебная программа и учебное пособие – и профессиональный – методическое пособие для практиков и авторский краткий обучающий курс. Описаны структура, содержание и методологические основания каждого компонента с учетом специфики цифровой экосистемы Узбекистана. Предложенная модель обеспечивает системность и преемственность подготовки: каждый уровень включает самостоятельную (пособие, методическое руководство) и сопровождаемую (учебная программа, обучающий курс) формы освоения. Результаты применимы при реформировании библиотечно-информационного образования в странах Центральной Азии.

Ключевые слова: библиотечный маркетинг, библиотечно-информационное образование, маркетинговые компетенции, учебно-методическое обеспечение, информационно-библиотечные центры, Узбекистан, неосознанный маркетинг

Для цитирования: Гребенюк М. В. Учебно-методическая модель формирования маркетинговых компетенций в библиотечно-информационной сфере Узбекистана // Библиосфера. 2026. № 3. С. 99–108. https://doi.org/10.20913/1815-3186-2026-3-9

Статья поступила в редакцию 24.05.2026
Получена после доработки 09.06.2026
Принята для публикации 03.08.2026

© М. В. Гребенюк, 2026

Educational and Methodological Model for Developing Marketing Competencies in Uzbekistan's Library and Information Science

Martin V. Grebenyuk

Grebenyuk Martin Valentinovich,
Uzbekistan State Institute of Arts and Culture,
127a Yalangach district, Tashkent, 100164, Uzbekistan,
Lecturer, Department of Library and Information Activities,
Head of the Department of Educational and Methodological Support

ORCID: *0009-0008-5604-7445*
SPIN: *6790-6255*
e-mail: *martingrebenyuk@gmail.com*

Received 24.05.2026
Revised 09.06.2026
Accepted 03.08.2026

Abstract. The article presents a systematic approach to developing marketing competencies of library and information science (LIS) professionals in Uzbekistan. A fundamental contradiction has been identified: information-library centers (ILCs) actively employ marketing practices while the professional training system lacks corresponding competency development. Based on a comparative analysis of curricula from five TOP-300 universities in LIS (University of British Columbia, University of Toronto, Indiana University, University of Washington, University of Pennsylvania) and a comprehensive diagnostic assessment of the national LIS education system, a four-component model of educational and methodological support has been developed. The model spans two levels: 1) academic, comprising curriculum and a textbook, and 2) professional, comprising a methodological guide for practitioners and a short training course. The structure, content, and methodology of each component are described, accounting for the specifics of Uzbekistan's digital ecosystem. The proposed model ensures systemic coherence and continuity, with each level including both self-directed and facilitated forms of learning. The results are applicable to reforming LIS education in Central Asian countries.

Keywords: library marketing, library and information education, marketing competencies, educational and methodological support, information-library centers, Uzbekistan, unconscious marketing

Citation: Grebenyuk M. V. Educational and Methodological Model for Developing Marketing Competencies in Uzbekistan's Library and Information Science. Bibliosphere. 2026. № 3. P. 99–108. https://doi.org/10.20913/1815-3186-2026-3-9

Введение

Развитие маркетинговых технологий в библиотечно-информационной сфере сопряжено с фундаментальным противоречием: библиотеки осваивают цифровые каналы коммуникации, проводят культурно-просветительские мероприятия, формируют визуальную идентичность, однако профессиональная подготовка специалистов не включает систематического освоения маркетинговых компетенций [Singh, 2017; Wang et al., 2025]. Особенно остро это противоречие проявляется в странах постсоветского пространства, где маркетинг традиционно не воспринимался как компонент библиотечной профессии [Брежнева и др., 2017].

В Узбекистане указанная проблема усугубляется феноменом «неосознанного маркетинга» – ситуацией, при которой библиотеки активно реализуют функционально маркетинговые практики (событийный маркетинг, маркетинг в социальных сетях, брендинг), не идентифицируя такие виды деятельности как маркетинговые и не используя соответствующий категориальный аппарат [Гребенюк, 2026]. В нормативных документах, регулирующих библиотечное дело республики, – Законе «Об информационно-библиотечной деятельности»[1], постановлениях Президента Республики Узбекистан ПП-3271[2] (2017) и ПП-4354[3] (2019), Национальной программе развития культуры чтения на 2020–2025 гг.[4], Стратегии «Узбекистан-2030»[5] – нет термина «маркетинг» и его производных. Терминологический вакуум создает замкнутый круг: отсутствие профессионального языка описания маркетинговых процессов влечет за собой отсутствие запроса на соответствующие компетенции, что, в свою очередь, обусловливает отсутствие профильных образовательных программ. Зарубежные исследования показывают, что формирование

[1] Об информационно-библиотечной деятельности : Закон Респ. Узбекистан, № ЗРУ-280, 13 апр. 2011 г. // LexUZ on-line : сайт. URL: https://lex.uz/docs/1769734 (дата обращения: 18.08.2026).

[2] О программе комплексных мер по развитию системы издания и распространения книжной продукции, повышению культуры чтения : Постановление Президента Респ. Узбекистан, № ПП-3271, 13 сент. 2017 г. // LexUZ on-line : сайт. URL: https://lex.uz/docs/3338596 (дата обращения: 18.08.2026).

[3] О дальнейшем совершенствовании информационно-библиотечного обслуживания населения Республики Узбекистан : Постановление Президента Респ. Узбекистан, № ПП-4354, 7 июня 2019 г. // LexUZ on-line : сайт. URL: https://lex.uz/ru/docs/4372452 (дата обращения: 18.08.2026).

[4] Об утверждении Национальной программы развития и поддержки культуры чтения на 2020–2025 годы : Постановление Кабинета Министров Респ. Узбекистан, № 781, 14 дек. 2020 г. // LexUZ on-line : сайт. URL: https://lex.uz/docs/5162710 (дата обращения: 18.08.2026).

[5] О Стратегии «Узбекистан-2030» : Указ Президента Респ. Узбекистан, № УП-158, 11 сент. 2023 г. // LexUZ on-line : сайт. URL: https://lex.uz/uz/docs/6600404#6605092 (дата обращения: 18.08.2026).

маркетинговых компетенций специалистов наталкивается на схожие барьеры и в иных национальных системах, где влияние маркетинговой деятельности не осознано полностью [Jeremia, Mwantimwa, 2022].

Международный опыт свидетельствует о последовательной институционализации маркетинга в системе библиотечного образования. В США Американская библиотечная ассоциация (American Library Association, ALA) рассматривает маркетинговую грамотность как нормативную профессиональную компетенцию: 58,5 % библиотек имеют сотрудников, специально отвечающих за ведение аккаунтов в социальных сетях [Public…, 2024]. В Испании 85,7 % стратегических планов государственных университетских библиотек затрагивают вопросы коммуникации; среди приоритетных направлений представлены планы продвижения и маркетинга, а также совершенствование имиджа и идентичности библиотеки [Herrera-Morillas, 2021]. В Германии опыт Центра экономической информации имени Лейбница (Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, ZBW) демонстрирует применение ориентированной на результат коммуникационной стратегии: для взаимодействия с научным сообществом используются специализированный контент, электронные рассылки, социальные сети, сотрудничество с профессиональными объединениями и совместные мероприятия, а результативность коммуникационной деятельности оценивается с использованием показателей воздействия [Siegfried, 2024]. Вместе с тем для стран Центральной Азии, библиотечная система которых проходит этап модернизации, адаптированные модели учебно-методического обеспечения маркетинговых компетенций отсутствуют.

При этом институционализация маркетинга на практике не означает его полноценного закрепления в системе профессиональной подготовки. Обзор онлайн-описаний программ и курсов 60 из 62 аккредитованных Американской библиотечной ассоциацией магистерских школ библиотечно-информационного образования США и Канады показал, что маркетинговый курс представлен лишь в 40 % учебных планов (24 из 60), причем преимущественно в статусе элективного, тогда как 36 школ не предлагают его вовсе [Singh, 2017]. Р. Сингх фиксирует и характерный терминологический сдвиг: ряд программ замещает термин «маркетинг» понятием «адвокация» (advocacy), что связано со склонностью профессионального сообщества избегать маркетинговой лексики ввиду ее ассоциации с коммерческим сектором [Singh, 2017]. Следовательно, неполнота закрепления маркетинговых компетенций в профессиональной подготовке и настороженное отношение к самому термину «маркетинг» носят не локальный, а международный характер, что повышает значимость целенаправленного проектирования учебно-методического обеспечения.

Цель статьи – представить системный подход к формированию маркетинговых компетенций в библиотечно-информационной сфере Узбекистана, реализованный через четырехкомпонентную модель учебно-методического обеспечения, включающую учебную программу, учебное пособие, методическое пособие для практиков и краткий обучающий курс для специалистов информационно-библиотечных центров.

Методологическую основу исследования составили: сравнительный анализ учебных планов международных университетов, содержательная диагностика национальных образовательных программ, а также принципы проектирования учебно-методического обеспечения, адаптированные к контексту библиотечной системы Узбекистана. Эмпирической базой послужили данные анализа цифровой инфраструктуры 15 региональных информационно-библиотечных центров Республики Узбекистан, проведенного в 2025–2026 гг.

Состояние маркетинговой подготовки в системе библиотечно-информационного образования Узбекистана

Библиотечно-информационное образование в Узбекистане реализуется рядом учреждений высшего образования, в числе которых Государственный институт искусств и культуры Узбекистана (ГИИКУз), Ташкентский университет информационных технологий имени Мухаммада ал-Хоразмий, Кокандский государственный педагогический институт, Нукусский филиал ГИИКУз и другие [Цай, 2024]. Анализ учебных планов указанных учреждений по направлению 60320400 – «Библиотечно-информационная деятельность» позволяет зафиксировать четыре ключевых разрыва в области маркетинговой подготовки.

Первый – содержательный разрыв. До 2025 г. маркетинговые дисциплины в учебных планах были представлены крайне ограниченно: отдельные темы присутствовали в рамках смежных курсов, сосредоточенных преимущественно на тактических инструментах – рекламе и связях с общественностью – без стратегического уровня планирования, сегментирования аудитории и позиционирования [Аракелов, 2008].

Второй – технологический разрыв. Современные цифровые каналы коммуникации – социальные сети, мессенджеры, контент-маркетинг, поисковая оптимизация (search engine optimization, SEO) – не были представлены в образовательных программах, тогда как в международной практике освоение цифровых

каналов рассматривается как ключевое условие эффективного продвижения библиотечных услуг [Horsfall, 2020]. Между тем именно мессенджер Telegram является основным каналом цифрового маркетинга библиотек Узбекистана: аудитория Telegram-каналов региональных информационно-библиотечных центров (ИБЦ) варьируется от 206 до 10 766 подписчиков (по данным проведенного анализа).

Третий – методический разрыв. Национальная учебно-методическая база по библиотечному маркетингу включает ограниченное число изданий. На узбекском языке вышло учебное пособие М. Х. Махмудова «Kutubxona-axborot faoliyati marketingi» («Маркетинг библиотечно-информационной деятельности») [Maxmudov, 2023] и пособие Ю. О. Маннонова и Б. С. Усмонова «Kutubxona menejmenti va marketingi» («Библиотечный менеджмент и маркетинг») [Mannonov, Usmonov, 2025], в котором маркетинг рассматривается в синтезе с менеджментом без выделения в самостоятельную дисциплину и без учета цифровой среды. Более ранняя работа С. Р. Аракелова по менеджменту и маркетингу в библиотечно-информационных учреждениях [2008] не отражает современных цифровых реалий. Русскоязычные учебники – монография под редакцией В. К. Клюева [Брежнева и др., 2017] и пособие О. В. Дворовенко [2023] – разработаны без учета специфики узбекского контекста: нормативной среды, институциональной структуры, языковой ситуации и уровня цифровизации. Таким образом, даже наиболее новые национальные издания не закрывают лакуны в области цифрового маркетинга, аналитики эффективности и современных сервисных концепций маркетинга.

Четвертый – аналитический разрыв. В существующих образовательных программах отсутствует блок измерения и оценки эффективности маркетинговой деятельности: веб-аналитика, метрики вовлеченности аудитории, оценка рентабельности инвестиций в маркетинговые мероприятия (return on investment, ROI).

Совокупность выявленных разрывов формирует замкнутый круг: отсутствие маркетинговых дисциплин или их ограниченность в образовательных программах приводит к дефициту специалистов с соответствующими компетенциями, что препятствует артикуляции запроса на маркетинговую подготовку со стороны профессионального сообщества и руководителей библиотечных учреждений. Преодоление этого замкнутого круга требует одновременного воздействия на систему подготовки кадров (академический уровень) и действующих специалистов (профессиональный уровень), что обусловливает двухуровневую архитектуру предложенной модели.

Сравнительный анализ международных образовательных программ по библиотечному маркетингу

Для определения ориентиров реформирования был проведен сравнительный анализ учебных планов пяти университетов, входящих в TOP-300 международных рейтингов QS World University Rankings, Times Higher Education (THE) и Academic Ranking of World Universities (ARWU), в которых реализуются курсы по библиотечному маркетингу: University of British Columbia (Канада), University of Toronto (Канада), Indiana University Bloomington (США), University of Washington (США) и University of Pennsylvania (США). Анализ проводился по четырем измерениям: наличию стратегического уровня маркетинга, включению блока цифрового маркетинга, присутствию компонента аналитики и оценки эффективности, степени практико-ориентированности. Результаты представлены в таблице 1.

Сравнительный анализ выявил системный характер разрыва: все пять международных программ включают стратегический уровень маркетинга, блок цифрового маркетинга, элементы аналитики и практико-ориентированные компоненты. Образовательная программа ГИИКУз до 2025 г. не содержала ни одного из перечисленных компонентов в выделенном виде. Курс LIBR 570 Университета Британской Колумбии был определен в качестве основного международного образца благодаря наиболее полному охвату всех четырех анализируемых измерений.

Вместе с тем необходимо учитывать, что все пять проанализированных программ реализуются в университетах, располагающих значительными ресурсами: доступом к международным базам данных, развитой инфраструктурой электронного обучения, партнерскими связями с крупными библиотечными системами. Прямой перенос их содержания в условия Узбекистана невозможен без существенной адаптации к национальному контексту – иной цифровой экосистеме (доминирование мессенджера Telegram в качестве основного канала цифровых коммуникаций), иной нормативной базе и иному уровню институционализации маркетинга в библиотечной практике. Данное обстоятельство определяет стратегию не копирования, а целевой адаптации выявленных международных подходов.

Следует подчеркнуть, что отобранные пять программ представляют передовой край библиотечно-информационного образования, тогда как в общесистемном масштабе маркетинговая подготовка остается фрагментарной даже в странах с развитой системой аккредитации: лишь 40 % ALA-аккредитованных школ США

Таблица 1. Сравнительный анализ курсов по библиотечному маркетингу в университетах TOP-300

Table 1. Comparative analysis of library marketing courses at TOP-300 universities

Университет	Курс	Стратегический уровень	Цифровой маркетинг	Аналитика	Практико-ориентированность
University of British Columbia (Канада)	LIBR 570 Marketing of Library and Information Services	Модель сегментирования, таргетирования и позиционирования (STP), стратегическое планирование	Маркетинг в социальных сетях, контент-маркетинг	Метрики, ROI	Проектное обучение
University of Toronto (Канада)	INF2159 Marketing and Communication	Брендинг, позиционирование	Социальные сети, электронные рассылки	Представлена частично	Метод кейсов
Indiana University Bloomington (США)	L547 Marketing of Information Services	Планирование, бюджетирование	Представлен	Представлена	Проект для действующей библиотеки
University of Washington (США)	LIS 580 Marketing and Advocacy	Адвокация, позиционирование	Представлен	Представлена частично	Групповой проект
University of Pennsylvania (США)	LIBR 610 Marketing for Libraries and Information Centers	Представлен	Представлен	Представлена	Стажировка в библиотеке
ГИИКУз (до 2025 г.)	Представлен ограниченно: фрагментарно в рамках смежных дисциплин	Не представлен	Не представлен	Не представлена	Не представлена

и Канады включают отдельный маркетинговый курс в учебный план [Singh, 2017]. На этом фоне выявленные в Узбекистане разрывы предстают не изолированной национальной аномалией, а частным проявлением более широкой международной проблемы, что повышает практическую ценность предлагаемых решений за пределами национального контекста.

Четырехкомпонентная модель учебно-методического обеспечения маркетинговых компетенций

На основе диагностики национальной образовательной системы и международного сравнительного анализа нами разработана четырехкомпонентная модель учебно-методического обеспечения, организованная на двух уровнях: академическом и профессиональном. Архитектура модели представлена в таблице 2.

Логика модели основана на принципе симметрии: каждый из двух уровней (академический и профессиональный) включает самостоятельную форму освоения (учебное пособие; методическое пособие) и сопровождаемую форму (учебная программа с преподавателем; обучающий курс с наставником). Структура обеспечивает доступность для различных категорий обучающихся: от студентов очной формы обучения до сотрудников территориально отдаленных региональных библиотек.

Компонент 1. Учебная программа KAFM20018

Учебная программа KAFM20018 «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности» (на узбекском языке: «Kutubxona-axborot faoliyati marketingi») разработана и утверждена в 2025 г., введена в учебный план направления 60320400 – «Библиотечно-информационная деятельность» ГИИКУз на 2025/2026 учебный год. Объем дисциплины составляет 8 кредитов ECTS (240 академических часов). Программа прошла внешнее рецензирование: рецензентами выступили У. А. Тешабаева, доктор философии по историческим наукам (PhD), директор

Таблица 2. Архитектура четырехкомпонентной модели учебно-методического обеспечения маркетинговых компетенций

Table 2. Architecture of the four-component model of educational and methodological support for marketing competencies

Уровень воздействия	Компонент	Форма освоения	Целевая аудитория	Статус реализации
Академический	1. Учебная программа KAFM20018 «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности»	Сопровождаемая (курс с преподавателем)	Студенты бакалавриата	Утверждена в 2025 г., внедрена в учебный план 2025/2026 уч. г., объем 8 ECTS
Академический	2. Учебное пособие «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности»	Самостоятельная (для индивидуального изучения)	Студенты, магистранты, преподаватели	Вышло из печати (Ташкент: Zebo Prints, 2026. 194 с.)
Профессиональный	3. Методическое пособие «Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: axborot-kutubxona markazlarining marketing faoliyati»	Самостоятельная (руководство для практиков)	Действующие сотрудники ИБЦ	Вышло из печати (Ташкент: Zebo Prints, 2026. 92 с.). На узбекском языке
Профессиональный	4. Краткий обучающий курс «Маркетинговые технологии в деятельности ИБЦ»	Сопровождаемая (тренинг с наставником)	Руководители и специалисты ИБЦ	Разработан, подготовлен к апробации. 36 часов, смешанный формат

Национальной библиотеки Узбекистана имени Алишера Навои, и Х. К. Каримова, доктор философии по педагогическим наукам (PhD), директор информационно-библиотечного центра Bilim Ташкента.

Программа структурирована по двум модулям. Первый – «Теоретические основания библиотечного маркетинга» – охватывает эволюцию маркетинговой теории от классического маркетинг-микса [Borden, 1964] через расширение маркетинговой концепции на некоммерческие организации [Kotler, Levy, 1969] до сервисно-доминантной логики [Гребенюк, 2024; Vargo, Lusch, 2004], а также специфику адаптации маркетинговых моделей к библиотечному контексту. Второй модуль «Прикладные компетенции» содержит стратегическое планирование (модель сегментирования, таргетирования и позиционирования), цифровой маркетинг (маркетинг в социальных сетях, контент-маркетинг, поисковая оптимизация), брендинг библиотеки [Sahli et al., 2023], событийный маркетинг и аналитику эффективности.

Формы контроля включают текущую оценку (участие в семинарских дискуссиях, выполнение практических заданий), промежуточный контроль (разработка маркетингового аудита конкретной библиотеки) и итоговый контроль (защита индивидуального маркетингового проекта). Проектное обучение является ключевым методическим приемом: студенты работают с действующими библиотеками, применяя освоенные инструменты к конкретным институциональным контекстам.

Ключевые адаптационные решения, отличающие программу от международных аналогов, состоят в следующем. Во-первых, приоритет мессенджера Telegram как центральной коммуникационной платформы, что обусловлено спецификой цифровой экосистемы Узбекистана. Во-вторых, включение тематического блока по анализу нормативного разрыва, в рамках которого студенты исследуют, как библиотечные маркетинговые практики функционируют в отсутствие соответствующей терминологии в профессиональном дискурсе. В-третьих, формирование трехъязычной учебно-методической базы, сочетающей национальные источники на узбекском языке [Maxmudov, 2023], русскоязычные учебники [Брежнева и др., 2017; Дворовенко, 2023] и международные публикации на английском языке.

Компонент 2. Учебное пособие

Учебное пособие «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности» (Ташкент: Zebo Prints, 2026. 194 с.) разработано как основной учебно-методический ресурс для освоения дисциплины KAFM20018 и самостоятельной подготовки студентов [Гребенюк, 2026]. Пособие издано на основании приказа № 258 Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан от 09.07.2025 г. Рецензентами выступили М. Х. Махмудов, кандидат педагогических наук, исполняющий обязанности профессора кафедры «Библиотечно-информационная деятельность» ГИИКУз, и Г. Г. Мухаммадиев, директор информационно-ресурсного центра Университета геологических наук. Ответственный редактор – М. Я. Хакимова, доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент кафедры «Библиотечно-информационная деятельность» ГИИКУз.

Пособие содержит 15 параграфов, организованных в соответствии с логикой учебной программы. Теоретический блок (параграфы 1–8) охватывает понятие и сущность маркетинга, его специфику в библиотечно-информационной деятельности, организацию маркетинговой службы, управление маркетинговой деятельностью, маркетинг культуры и искусства, глобальные тенденции в развитии услуг и концепции маркетинга. Прикладной блок (параграфы 9–15) посвящен рекламе в библиотечно-информационной деятельности, стратегическому и тактическому планированию, маркетинговым исследованиям, показателям эффективности и роли современных информационных технологий. Каждый параграф завершается контрольными вопросами и заданиями для самостоятельной работы.

Содержательной особенностью пособия является включение материала, посвященного анализу феномена «неосознанного маркетинга» в библиотечной практике Узбекистана. Этот раздел формирует у будущих специалистов критический взгляд на разрыв между маркетинговой практикой и ее концептуальным осмыслением – навык, необходимый для профессиональной рефлексии и осознанного применения маркетинговых технологий. Пособие предназначено прежде всего для студенческой аудитории, однако может использоваться и практикующими специалистами для систематизации теоретических знаний, выполняя функцию моста между академическим и профессиональным уровнями модели.

Компонент 3. Методическое пособие для практиков

Методическое пособие «Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: axborot-kutubxona markazlarining marketing faoliyati» («Маркетинговая деятельность информационно-библиотечных центров») (Ташкент: Zebo Prints, 2026. 92 с.) разработано на узбекском языке как практический инструмент для сотрудников региональных информационно-библиотечных центров [Grebenyuk, 2026]. Пособие рекомендовано к изданию Художественным учебно-методическим советом ГИИКУз (протокол № 9 от 17.04.2026). Рецензентами выступили М. Х. Махмудов, кандидат педагогических наук, и Б. И. Ганиева, кандидат педагогических наук, профессор кафедры «Информационно-библиотечные системы» Ташкентского университета информационных технологий имени Мухаммада ал-Хоразмий.

В отличие от учебного пособия, методическое пособие построено по принципу минимальной теории и максимальной операционализации. Структура включает десять разделов, каждый из которых содержит пошаговые инструкции, заполняемые шаблоны и контрольные перечни (чек-листы): значение маркетинга для библиотеки (раздел 1), маркетинговый аудит ИБЦ (раздел 2), сегментирование аудитории (раздел 3), маркетинговый план (раздел 4), контент-стратегия для Telegram и других соцсетей (раздел 5), библиотечный веб-сайт как маркетинговый инструмент (раздел 6), визуальная идентификация и брендинг (раздел 7), событийный маркетинг (раздел 8), оценка эффективности (раздел 9), распределение маркетинговых функций в коллективе (раздел 10). Десять приложений с заполняемыми шаблонами обеспечивают немедленную применимость рекомендаций в повседневной практике.

Принципиальное отличие методического пособия состоит в его ориентации на переход от «неосознанного маркетинга» к осознанному: практик получает язык описания уже выполняемых действий, инструменты их систематизации и критерии оценки результативности. Пособие открывается диагностическим упражнением, в ходе которого специалист самостоятельно определяет, какие маркетинговые практики его учреждение уже реализует, не идентифицируя их как маркетинговые, – что создает мотивационную основу для последующего освоения материала. Такой подход согласуется с международной тенденцией к намеренному, стратегически осмысленному выстраиванию маркетинговой деятельности библиотек вместо ее стихийной реализации [Fowler et al., 2025].

Компонент 4. Краткий обучающий курс для специалистов ИБЦ

Четвертый компонент модели – авторский краткий обучающий курс «Маркетинговые технологии в деятельности ИБЦ» – закрывает системный разрыв между получением методического пособия и его систематическим применением в профессиональной деятельности. Курс разработан в 2026 г. и подготовлен к апробации на базе региональных информационно-библиотечных центров Республики Узбекистан.

Параметры курса: общий объем – 36 академических часов; формат обучения – смешанный (16 часов очных семинаров, 8 часов онлайн-занятий, 12 часов самостоятельной работы); целевая аудитория – руководители и специалисты ИБЦ, ответственные за продвижение библиотечных услуг; итоговая аттестация – защита индивидуального маркетингового плана учреждения.

Содержание курса структурировано в шесть тематических модулей: 1) «От стихийной маркетинговой практики к осознанной» – понятийный аппарат маркетинговых технологий, переход от неосознанного к осознанному маркетингу, нормативный контекст; 2) «Диагностика маркетинговой деятельности ИБЦ» – аудит цифрового присутствия и сервисного портфеля; 3) «Сегментация аудитории и позиционирование ИБЦ»; 4) «Цифровые каналы коммуникации» – Telegram-стратегия, контент-планирование, визуальная коммуникация; 5) «Событийный и партнерский маркетинг ИБЦ» – планирование мероприятий, формирование визуальной идентичности, взаимодействие со средствами массовой информации; 6) «Оценка эффективности маркетинговой деятельности» – ключевые метрики, инструменты мониторинга, составление отчетов.

Формат смешанного обучения обусловлен географической распределенностью целевой аудитории: 15 региональных ИБЦ расположены в различных областях республики, что делает исключительно очную форму организационно нецелесообразной. Дистанционные модули обеспечивают теоретическую подготовку, очные семинары – практическую отработку навыков и групповую работу над маркетинговыми планами.

Итоговая аттестация в форме защиты индивидуального маркетингового плана библиотеки обеспечивает практико-ориентированность курса: каждый участник завершает обучение с готовым управленческим документом, применимым в конкретном учреждении. Маркетинговый план включает анализ текущего состояния, определение целевых аудиторий, выбор каналов коммуникации, календарный план мероприятий и систему метрик для оценки результатов. Содержание модулей курса непосредственно соотнесено со структурой методического пособия, что обеспечивает преемственность между самостоятельной и сопровождаемой формами освоения на профессиональном уровне модели.

Основные характеристики четырехкомпонентной модели учебно-методического обеспечения маркетинговых компетенций

Предложенная четырехкомпонентная модель учебно-методического обеспечения маркетинговых компетенций обладает рядом существенных характеристик, отличающих ее от сложившихся подходов к маркетинговому образованию в библиотечной сфере.

Во-первых, модель обеспечивает системность: четыре компонента образуют непрерывный цикл от академической подготовки до профессионального развития. В международной практике академические курсы и программы профессионального развития, как правило, существуют автономно, без содержательной и методологической координации [Kelly et al., 2025]. Предложенная модель объединяет их посредством общей содержательной логики и единого категориального аппарата.

Во-вторых, симметричная архитектура модели – каждый уровень включает самостоятельную и сопровождаемую форму освоения – обеспечивает гибкость и доступность для различных категорий обучающихся. Студент очной формы осваивает программу с преподавателем и использует учебное пособие для самоподготовки. Практикующий специалист может начать с самостоятельного изучения методического пособия, а затем пройти обучающий курс для закрепления и углубления полученных знаний.

В-третьих, модель учитывает контекстуальную специфику Узбекистана: доминирование мессенджера Telegram как основного канала цифровых коммуникаций, мультилингвальность образовательной среды (узбекский, русский, английский), феномен «неосознанного маркетинга» как отправную точку для формирования компетенций. Исследование А. Е. Рыхторовой, в рамках которого было проанализировано 890 библиотечных сайтов, показало, что около 38 % рассмотренных российских библиотек перешли на современный веб-дизайн [Рыхторова, 2020], что подтверждает актуальность технологически ориентированного подхода для постсоветского пространства в целом. Анализ мировых тенденций продвижения библиотечных сайтов выявил отставание постсоветских библиотек от международных стандартов цифрового маркетинга еще на более раннем этапе [Там же].

Ограничением настоящего исследования является отсутствие эмпирических данных об эффективности модели: обучающий курс

подготовлен к апробации, однако результаты его реализации еще не получены. Планируемое двухволновое анкетирование специалистов ИБЦ – до и после реализации методики – позволит оценить воздействие модели на маркетинговые компетенции и практики.

Потенциал модели для масштабирования определяется тем, что государства Центральной Азии – Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан – сталкиваются с аналогичными проблемами: фрагментарность маркетинговой подготовки библиотечных специалистов, доминирование постсоветской образовательной парадигмы, быстрое распространение мессенджеров как основного канала цифровых коммуникаций. Предложенная последовательность «диагностика национальной системы – международный сравнительный анализ – целевая адаптация – системная реализация» может быть воспроизведена в указанных контекстах с учетом национальной специфики каждой страны.

Заключение

В статье представлен системный подход к формированию маркетинговых компетенций специалистов библиотечно-информационной сферы Узбекистана, реализованный через четырехкомпонентную модель учебно-методического обеспечения.

Диагностика национальной системы библиотечно-информационного образования выявила четыре ключевых разрыва: содержательный (отсутствие выделенных маркетинговых дисциплин), технологический (непредставленность цифровых каналов коммуникации), методический (дефицит адаптированных учебных ресурсов) и аналитический (отсутствие блока оценки эффективности маркетинговой деятельности).

Сравнительный анализ учебных планов пяти университетов TOP-300 подтвердил системный характер указанных разрывов и позволил определить международные ориентиры реформирования. На этой основе разработана четырехкомпонентная модель, охватывающая академический (учебная программа и учебное пособие) и профессиональный (методическое пособие и обучающий курс) уровни подготовки.

Практическая значимость предложенной модели определяется тем, что все четыре компонента доведены до стадии реализации: учебная программа утверждена и внедрена в учебный план, учебное и методическое пособия изданы, обучающий курс подготовлен к апробации. Государственный институт искусств и культуры Узбекистана, таким образом, сформировал воспроизводимую модель реформирования профессиональной подготовки: диагностика – международный сравнительный анализ – целевая адаптация – системная реализация.

Теоретическая значимость исследования состоит в концептуализации феномена «неосознанного маркетинга» как отправной точки проектирования образовательной модели. Международная литература фиксирует настороженное отношение специалистов к маркетинговой терминологии и предлагает заменять ее более нейтральными понятиями; предложенный подход решает эту проблему иначе – не через замену термина, а через формирование у специалистов языка осознанного описания уже выполняемых ими маркетинговых практик. Диагностическое упражнение, открывающее методическое пособие и обучающий курс, реализует именно логику перехода от стихийной практики к рефлексивной профессиональной деятельности.

Методологический вклад исследования заключается в воспроизводимой последовательности реформирования: диагностика национальной системы – международный сравнительный анализ – целевая адаптация – системная реализация. В отличие от прямого заимствования зарубежных программ, такая последовательность предполагает обязательную адаптацию к национальному контексту – цифровой экосистеме, нормативной базе и языковой ситуации. Поскольку фрагментарность маркетинговой подготовки характерна и для развитых систем библиотечно-информационного образования, предложенная модель обладает потенциалом применимости за пределами постсоветского пространства при условии сохранения принципа контекстной адаптации.

Перспективы исследования связаны с эмпирической проверкой эффективности модели посредством двухволнового анкетирования специалистов ИБЦ до и после реализации методики, а также с распространением опыта на другие учреждения высшего образования Узбекистана, осуществляющие подготовку по направлению «Библиотечно-информационная деятельность». Результаты могут быть использованы при реформировании библиотечно-информационного образования в других странах Центральной Азии, сталкивающихся с аналогичными проблемами содержательного отставания учебных программ от международных стандартов и практических запросов библиотечной отрасли.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author has read and approved the final manuscript.

***Конфликт интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликтов интересов, требующих раскрытия в этой статье.*
***Conflict of interest.** The author declares no conflict of interest related to this article.*

Список источников / References

Аракелов С. Р. Менеджмент и маркетинг в библиотечно-информационных учреждениях : учеб. пособие для бакалавриата. Ташкент : ТГИК им. А. Кадыри, 2008. 92 с. [Arakelov SR (2008) Management and marketing in library and information institutions: textbook for Bachelor's degree students. Tashkent: TGIK im. A. Kadyri. (In Russ.)].

Брежнева В. В., Дементьева Н. Ю., Жадько Н. В., Клюев В. К., Захаренко М. П., Колесникова М. Н. Маркетинг библиотечно-информационной деятельности : учебник. Санкт-Петербург : Профессия, 2017. 240 с. [Brezhneva VV, Dementieva NYu, Zhadko NV, Klyuev VK, Zakharenko MP and Kolesnikova MN (2017) Marketing of library and information activities: textbook. Saint Petersburg: Professiya. (In Russ.)].

Гребенюк М. В. Зарождение, развитие и трансформация маркетинга библиотечных услуг и продукции // Kutubxona.uz. 2024. № 3. С. 44–48 [Grebenyuk MV (2024) Emergence, development and transformation of marketing of library services and products. *Kutubxona.uz* 3: 44–48. (In Russ.)].

Гребенюк М. В. Маркетинг библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособие. Ташкент : Zebo Prints, 2026. 194 с. [Grebenyuk MV (2026) Marketing of library-information activities: textbook. Tashkent: Zebo Prints. (In Russ.)].

Дворовенко О. В. Маркетинг библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособие для вузов. 2-е изд. Москва : Юрайт, 2023. 97 с. [Dvorovenko OV (2023) Marketing of library and information activities: textbook for universities. 2nd ed. Moscow: Yurait. (In Russ.)].

Рыхторова А. Е. Мировые тенденции маркетинговых технологий продвижения библиотечных сайтов // Библиотековедение. 2020. Т. 69, № 2. С. 135–146 [Rykhtorova AE (2020) Global trends in marketing technologies to promote library websites. *Bibliotekovedenie* 69 (2): 135–146. (In Russ.)]. DOI: https://doi.org/10.25281/0869-608X-2020-69-2-135-146

Цай И. К. Трансформация высшего библиотечного образования в Узбекистане в условиях современности // Kutubxona.uz. 2024. № 3. С. 37–40 [Tsai IK (2024) Transformation of higher library education in Uzbekistan. *Kutubxona.uz* 3: 37–40. (In Russ.)].

Borden NH (1964) The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research* 4 (2): 7–12.

Fowler E, Pothier WG and Dow D (2025) Growing organizational marketing, publicity, and outreach strategies with intention. *Marketing Libraries Journal* 9 (1): 20–46.

Grebenyuk MV (2026) Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: axborot-kutubxona markazlarining marketing faoliyati: uslubiy qo‘llanma [Marketing of library and information activities: marketing activities of information-library centers: methodol. guide]. Toshkent: Zebo Prints. (In Uzb.).

Herrera-Morillas JL (2021) La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Palabra Clave (La Plata)* 10 (2): e127. DOI: https://doi.org/10.24215/18539912e127

Horsfall M (2020) Marketing of library and information services in the digital age: challenges, strategies and implications. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management* 11 (2): 13–20. DOI: https://doi.org/10.4314/iijikm.v11i2.2

Jeremia A and Mwantimwa K (2022) Marketing hybrid library collections and services: competencies, perceived impact and challenges. *The Journal of Academic Librarianship* 48 (4): 102556. DOI: https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102556

Kelly M, Schirano M and Thornell L (2025) Marketing students take on university library as client in experiential learning assignment. *Marketing Libraries Journal* 9 (1): 4–19.

Kotler P and Levy SJ (1969) Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* 33 (1): 10–15.

Mannonov YuO and Usmonov BS (2025) Kutubxona menejmenti va marketingi: o‘quv qo‘llanma [Library management and marketing: a study guide]. Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi. (In Uzb.).

Maxmudov MX (2023) Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: o‘quv qo‘llanma [Marketing of library and information activities: a study guide]. Toshkent: Donishmand-Ziyosi. (In Uzb.)].

Sahli F, Alidousti S and Naghshineh N (2023) Branding in libraries: identifying key requirements and dimensions to provide a conceptual model. *Journal of Librarianship and Information Science* 55 (1): 151–166. DOI: https://doi.org/10.1177/09610006211056650

Siegfried D (2024) Establishing a library as an Open Science partner for economic research through impact-oriented public relations work. *LIBER Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries* 34 (1). DOI: https://doi.org/10.53377/lq.15060

Singh R (2017) Marketing competency for information professionals: the role of marketing education in library and information science education programs. *Marketing Libraries Journal* 1 (1): 60–83.

Vargo SL and Lusch RF (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17.

Wang J, Wang S and Liu Y (2025) A study on the current status and driving force of library marketing in the digital age. *Publications* 13 (2): 21. DOI: https://doi.org/10.3390/publications13020021

Public Library Association (2024) 2023 Public Library Technology Survey: Summary Report. Chicago: Public Library Association.