

УДК 004

DOI: 10.34670/AR.2026.97.93.011

## Адаптивная бизнес-модель цифровой трансформации языковой школы

**Кузьминых Наталья Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Уфимский университет науки и технологий,  
450076, Российская Федерация, Уфа, ул. 3. Валиди, 32;  
e-mail: kashatan@inbox.ru

**Суарес Сааведра Сараи**

Магистрант,  
Уфимский университет науки и технологий,  
450076, Российская Федерация, Уфа, ул. 3. Валиди, 32;  
e-mail: sarah.srez@mail.ru

### Аннотация

Цифровизация становится неотъемлемой частью современного образовательного процесса, особенно в контексте развития частных языковых школ, где конкуренция высока, а ресурсы ограничены. Объектом данного исследования выступает процесс цифровой трансформации, происходящий в сфере частного образования и затрагивающий как образовательные практики, так и формы взаимодействия с учащимися. Целью исследования является разработка методических и практических рекомендаций по формированию адаптивной бизнес-модели цифровой трансформации языковой школы. В качестве предмета исследования рассматриваются социально-экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе цифровой трансформации языковых школ, а также технологические механизмы, обеспечивающие внедрение цифровых решений в деятельность малых образовательных учреждений. Методологической основой исследования послужили методы системного и сравнительного анализа, структурно-логического моделирования, а также проектный подход, ориентированный на разработку и внедрение изменений в образовательной организации. В основу исследования легли принципы управления инновациями, цифровизации и трансформационного менеджмента, позволяющие выстроить комплексную модель цифровых изменений в условиях малого образовательного бизнеса. Научная новизна исследования заключается в разработке методических и практических рекомендаций по цифровой трансформации языковой школы, отличающиеся адаптивной бизнес-моделью, предназначенной для малых частных образовательных организаций, что позволяет определять стратегические ориентиры цифрового развития и эффективность внедрения цифровых решений. В ходе исследования выявлены особенности цифровой трансформации частных языковых школ на основе анализа международной и российской практики, а также сформулированы ключевые барьеры, характерные для малых образовательных учреждений. Разработана адаптивная бизнес-модель цифровой

трансформации, включающая технологические, педагогические и управленческие компоненты и определены стратегические ориентиры цифрового развития языковой школы. Модель предполагает пошаговую реализацию с минимальными вложениями, служит ориентиром для тех школ, которые стремятся к устойчивому росту, повышению качества образования и расширению своей деятельности за счёт внедрения цифровых решений.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Кузьминых Н.А., Суарес Сааведра Сараи. Адаптивная бизнес-модель цифровой трансформации языковой школы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 12А. С. 126-135. DOI: 10.34670/AR.2026.97.93.011

#### **Ключевые слова**

Цифровая трансформация, адаптивная бизнес-модель, языковая школа, цифровые образовательные платформы, онлайн-образование, управление изменениями, малый бизнес.

## **Введение**

Цифровая трансформация представляет собой глубокий и всесторонний процесс преобразования деятельности организаций под воздействием современных цифровых технологий. В отличие от простой автоматизации, цифровая трансформация охватывает не только технологии, но и бизнес-модели, организационную культуру, процессы принятия решений и взаимодействие с клиентами. В образовательной сфере этот процесс приобретает особую значимость, поскольку влияет на качество обучения, доступность знаний, методы преподавания и общую эффективность образовательных учреждений.

В рамках данного исследования цифровизация рассматривается не как технический процесс, а как управленческая и инновационная практика. Основное внимание в рамках данной концепции уделяется стратегическому внедрению изменений, формированию инновационной среды внутри организации, развитию человеческого капитала и гибкой адаптации к внешним изменениям.

Вопросы цифровизации и цифровой трансформации в сфере образования активно изучаются как отечественными, так и зарубежными исследователями. Существенный вклад в развитие теоретических и прикладных аспектов цифровых преобразований внесли: [Богословский В. И., Бусыгина А. Л., Аниськин В. Н., 2019; Большеченко А. Д., Романова А. Д., Невская П. В., 2021; Гамбеева Ю. Н., Сорокина Е. И., 2020; Грязнова Е. В., Ланская И. А., Зайцева С. С., Егорова Л. В., 2021; Кононова С. В., Балык А. С., Семкина Е. Н., Сорокина Е. Н., Лундина Г. А., 2020; Капустина Л. В., 2020; Савина А. А., Коларькова О. Г., 2020; Уваров А. Ю., 2020; Храмова Ю. Н., Хайруллин Р., 2020; Pleskach M., 2024; Tabachuk N. P., Korol A. M., Polichka A. E., Shulika N. A., Zayarnaya N. I., 2023]. Их труды посвящены анализу цифровой среды в образовании, трансформации образовательных процессов и внедрению цифровых инструментов в учебную практику.

Тем не менее, несмотря на высокий уровень научной проработанности темы, многие вопросы, касающиеся цифровой трансформации в контексте небольших частных образовательных организаций, в том числе языковых школ, остаются недостаточно

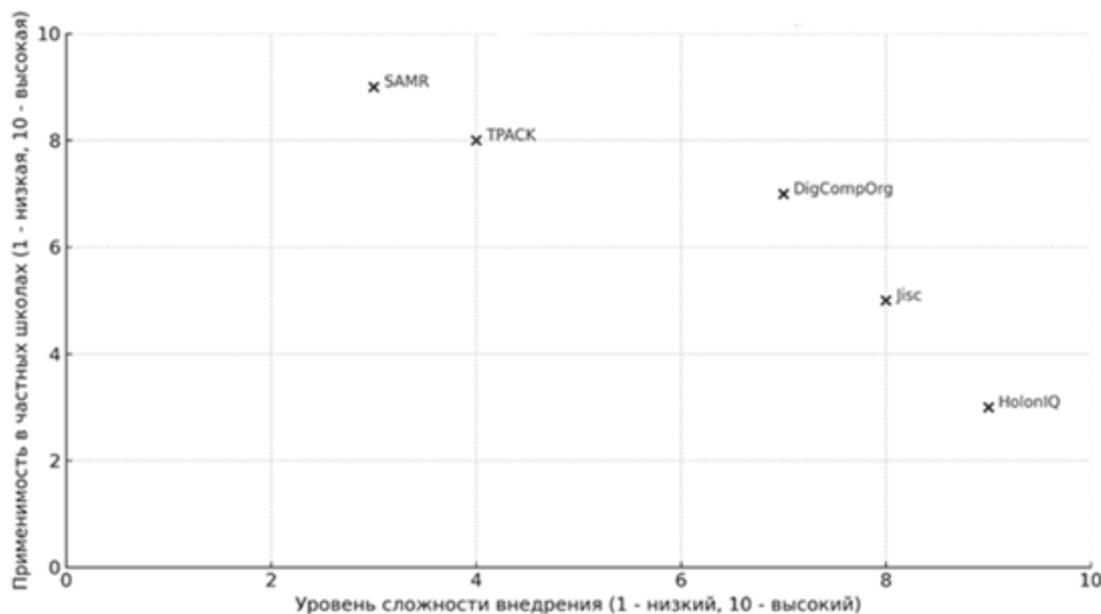
раскрытыми. Особую актуальность приобретает поиск адаптированных бизнес-моделей и практических решений, применимых в условиях ограниченных ресурсов, отсутствия масштабной инфраструктуры и необходимости гибкого управления.

### Анализ моделей цифровой трансформации

Модель цифровой трансформации – это теоретико-практическая конструкция, позволяющая структурировать процесс перехода образовательной организации к цифровому формату. Она включает в себя: принципы цифрового лидерства; логическую последовательность внедрения инноваций; приоритетные области изменений; механизмы контроля и оценки эффективности.

Использование моделей позволяет избежать стихийного внедрения технологий, минимизировать риски, а также обеспечить соответствие трансформации стратегическим целям организации.

Для наглядного представления различий между рассмотренными моделями по двум критериям – уровню сложности внедрения и степени пригодности для небольших образовательных организаций – был построен график (рис. 1). По горизонтальной оси отображается уровень сложности реализации модели (от низкого к высокому), а по вертикальной – степень применимости модели в условиях малого образовательного бизнеса. Такое визуальное представление позволяет оценить, какие из моделей являются наиболее сбалансированными по критерию «затраты – практическая эффективность» и подходят для использования в рамках частной языковой школы.



Источник: составлено авторами

**Рисунок 1 – Распределение моделей цифровой трансформации по уровню сложности внедрения и применимости в частных школах**

Таким образом, ни одна из рассмотренных моделей в полной мере не учитывает особенности цифровой трансформации именно небольших частных образовательных организаций. Одни сосредоточены исключительно на педагогических аспектах (как модель

ТРАСК), другие – на институциональной диагностике или цифровых компетенциях. Это обосновывает необходимость разработки адаптивной бизнес-модели, учитывающей ограниченные ресурсы, гибкость процессов и высокую зависимость от индивидуального подхода, что и является целью настоящего исследования.

В результате анализа можно сделать вывод о том, что существующие модели цифровой трансформации в образовательной сфере обладают значительными теоретическими и практическими достоинствами, однако в большинстве своём они разработаны с ориентацией на крупные учреждения или национальные системы образования. В них недостаточно учтены реалии небольших частных школ, таких как ограниченные ресурсы, необходимость гибкой организационной структуры, высокая степень персонализации образовательного процесса и повышенные требования к универсальности решений.

Учитывая эти обстоятельства, в рамках данного исследования предпринимается попытка разработать адаптивную бизнес-модель цифровой трансформации, которая будет не только учитывать специфику частных образовательных учреждений, но и обладать потенциалом для масштабирования и практического применения в условиях ограниченного бюджета.

На основе анализа как отечественной, так и международной практики цифровизации, следует выделить следующие закономерности как ключевые для условий частных образовательных организаций: необходимость гибкости в подходах, приоритетность развития цифровых компетенций преподавателей, важность поэтапного внедрения технологий с учётом ресурсов, а также критическая роль внутренней мотивации и организационной культуры.

Эти закономерности легли в основу проектируемой модели, адаптированной под реалии малого образовательного бизнеса.

## **Проблемы и последствия цифровизации для частных школ**

Цифровая трансформация в образовательной сфере является ответом на вызовы современного мира, связанные с развитием технологий, изменением потребностей общества и глобализацией. Современная система образования переживает глубокую трансформацию, обусловленную не только технологическим прогрессом, но и изменяющимися ожиданиями со стороны общества и рынка труда.

Цифровая трансформация образовательного процесса открывает перед школами новые возможности, но вместе с тем ставит и немало серьёзных вопросов. Особенно остро они ощущаются в частных учреждениях, где ресурсы ограничены, а педагогический коллектив нередко совмещает сразу несколько ролей.

Один из самых чувствительных моментов – это подготовка самих учителей. Не каждый педагог с лёгкостью воспринимает новые технологии, особенно если раньше не имел с ними плотного контакта. Работать с цифровыми платформами, интерактивными досками или специализированными программами требует времени, уверенности и, самое главное, методической поддержки. Без системного обучения и сопровождения внедрение новшеств рискует остаться формальным.

Не менее остро стоит вопрос равного доступа к технологиям. В малых школах техника часто устаревшая, а Интернет нестабилен. Некоторые семьи не могут обеспечить ребёнку полноценный доступ к онлайн-урокам или платформам. Возникает реальная угроза цифрового неравенства, которая противоречит самой идее модернизации образования.

Также в условиях роста цифровой активности актуализируется тема безопасности. Работа с

данными учащимся требует от школ не только соблюдения формальных требований, но и реального понимания, как обеспечить конфиденциальность, особенно при использовании сторонних онлайн-сервисов. Преподавателям необходимы базовые знания в области цифровой гигиены и кибербезопасности, а администрации – продуманная политика в этой сфере.

И, наконец, важнейший вызов – это не технологии сами по себе, а то, как их интегрировать в реальный учебный процесс. Недостаточно просто «дать планшет или платформу» – необходимо, чтобы содержание и формат подачи соответствовали возрасту, интересам и возможностям учащихся. Это требует от педагога не только технической грамотности, но и гибкости, креативности и желания постоянно учиться самому.

Таким образом, для того чтобы цифровая трансформация действительно работала на результат, необходим не набор отдельных решений, а комплексный подход: обучение персонала, обновление инфраструктуры, обеспечение равного доступа и, самое главное, развитие цифровой культуры внутри самой школы.

Для небольших частных образовательных учреждений внедрение цифровых технологий становится не просто способом модернизации, а необходимостью выживания и развития в условиях высокой конкуренции. Такие изменения затрагивают все аспекты работы школы – от административных процессов до взаимодействия с учениками и родителями – и позволяют повысить прозрачность, удобство и качество предоставляемых услуг. Она оптимизирует процессы, повышает эффективность, улучшает понимание клиентов, стимулирует инновации и способствует росту. Цифровая трансформация способна значительно улучшить работу организации, однако на практике она редко проходит без трудностей.

Для более глубокого понимания барьеров, с которыми сталкиваются небольшие частные образовательные организации в процессе цифровой трансформации, был проведён анализ типовых проблем, наиболее часто встречающихся в практике таких школ. Эти проблемы носят комплексный характер и затрагивают как технические, так и организационно-управленческие аспекты. В таблице ниже представлены ключевые сложности, характерные для малых языковых школ, а также их возможные последствия при отсутствии своевременного реагирования со стороны руководства (таблица 1).

**Таблица 1 – Типовые проблемы частных школ при цифровизации и их последствия**

<b>Проблема</b>	<b>Причины</b>	<b>Последствие для организации</b>
Недостаток финансирования	Ограниченные бюджеты, отсутствие господдержки	Задержка модернизации, невозможность внедрения LMS
Слабая цифровая инфраструктура	Отсутствие инвестиций в оборудование	Снижение качества обучения, отказ клиентов
Низкий уровень цифровых компетенций преподавателей	Отсутствие курсов, высокая текучесть кадров	Неэффективное использование технологий
Отсутствие стратегии цифровизации	Ограниченные управленческие ресурсы	Несогласованность действий, низкая результативность
Сопrotивление изменениям внутри коллектива	Недоверие, отсутствие культуры инноваций	Конфликты, отток персонала и студентов

Источник: составлено авторами

Чтобы избежать проблем, связанных с безопасностью цифровой среды, особенно в образовательных учреждениях, необходимо не просто установить антивирус и задать пароли. Речь идёт о системном подходе, где необходимо анализировать возможные риски, создавать

внутренние регламенты, обучать сотрудников правилам работы с персональными данными, а также заранее продумывать, как действовать в случае технических сбоев или утечек информации. Постоянное наблюдение за работой систем и быстрая реакция на любые сбои становятся частью повседневной ответственности администрации.

Экономические кризисы, колебания спроса, пандемии и политические изменения могут резко повлиять на финансовое состояние небольшой школы, что делает любые долгосрочные инвестиции в цифровизацию рискованными. При этом именно такие организации чаще всего оказываются в числе тех, кто первым сталкивается с потребностью в онлайн-форматах.

### **Описание адаптивной бизнес-модели цифровой трансформации языковой школы**

Как установлено в ходе исследования, преодоление этих вызовов возможно при использовании адаптивной бизнес-модели цифровой трансформации, ориентированной на специфику малого бизнеса. Основные направления включают: внедрение бесплатных или недорогих цифровых платформ с открытым исходным кодом (например, Moodle, Google Workspace), обучение персонала через онлайн-курсы и наставничество, а также пошаговую реализацию стратегии с фокусом на приоритетные задачи. Такой подход позволяет частной языковой школе минимизировать риски, повысить гибкость и сохранить устойчивость в условиях ограниченных ресурсов.

Разработка адаптивной бизнес-модели цифровой трансформации для частной языковой школы основывается на стратегических ориентирах. Модель интегрирует как управленческие, так и педагогические компоненты, обеспечивая комплексный подход к модернизации образовательной деятельности. При этом она может служить универсальным примером для других небольших частных образовательных организаций, стремящихся внедрять цифровые технологии без существенного увеличения затрат.

Ключевая особенность данной бизнес-модели заключается в её модульности. Она строится вокруг четырёх функциональных блоков: инфраструктура и платформа, педагогическая среда, клиентский сервис и управление. Каждый блок содержит подкомпоненты, которые могут внедряться поэтапно и адаптироваться в зависимости от уровня зрелости конкретной организации.

Первый блок «Цифровая инфраструктура» включает в себя выбор и внедрение LMS (например, Moodle или Google Classroom), разработку сайта с личным кабинетом студента, обеспечение преподавателей и администраторов доступом к необходимым цифровым инструментам, а также интеграцию средств видеосвязи и облачного хранения данных.

Второй блок «Педагогическая трансформация» касается обновления методик преподавания, перевода части контента в формат видеоуроков и тестов, а также создания онлайн-библиотеки с доступом к учебным материалам. Предусматривается также внедрение системы гибридного и асинхронного обучения.

Третий компонент модели касается цифрового клиентского сервиса. Речь идёт о внедрении таких решений, как CRM-система для ведения базы студентов, автоматизированные рассылки, подключение онлайн-оплаты, использование чат-ботов и создание доступного информационного раздела на сайте. Всё это делает взаимодействие со школой более удобным для студентов и их родителей, а у сотрудников остаётся больше времени на основную работу, поскольку снижается объём рутинных задач.

Четвёртый блок отвечает за управление и аналитику. Здесь особенно важны инструменты обратной связи, регулярный мониторинг успеваемости, чёткая система отчётности и контроль ключевых показателей эффективности. Благодаря этому руководство может оперативно понимать, что работает хорошо, а что требует доработки.

Отдельно стоит отметить, что реализация такой бизнес-модели вполне возможна даже при ограниченном бюджете. За счёт использования бесплатных или недорогих решений с открытым кодом, доступных онлайн-сервисов и постепенного внедрения, школа может обойтись без больших вложений. Такой подход особенно ценен для небольших образовательных организаций, где важно всё просчитывать заранее и избегать излишней зависимости от сложных и дорогих систем.

Для лучшего понимания логики цифровой трансформации языковой школы разработано схематичное представление бизнес-модели, отражающее основные функциональные блоки и взаимосвязи между ними (рис. 2). Бизнес-модель строится по модульному принципу, что обеспечивает её гибкость и возможность адаптации под нужды других частных образовательных учреждений. Каждый блок включает ключевые процессы и инструменты, необходимые для успешного цифрового перехода.



**Рисунок 2 – Адаптивная бизнес-модель цифровой трансформации частной языковой школы**

Каждый блок может внедряться поэтапно, что делает бизнес-модель адаптивной и удобной для частных школ с ограниченными ресурсами. Использование открытого программного обеспечения и облачных сервисов снижает порог вхождения, а модульная структура даёт возможность масштабирования.

## Заключение

Выявлены особенности цифровой трансформации образовательных организаций, в частности малых частных школ. Проведён обзор российского и международного опыта,

проанализированы ключевые вызовы и барьеры, такие как ограниченность ресурсов, кадровая неподготовленность, слабая инфраструктура и институциональная нестабильность. Это позволило определить типовые проблемные зоны и предпосылки для разработки адаптивной бизнес-модели цифровой трансформации частной языковой школы.

Предложена адаптивная бизнес-модель цифровой трансформации школы, включающая четыре функциональных блока: цифровая инфраструктура, педагогическая трансформация, клиентский сервис и управление. Бизнес-модель цифровой трансформации языковой школы представляет собой универсальный шаблон, сочетающий гибкость, доступность и функциональность. Её можно адаптировать к условиям частных школ, сохраняя при этом основные принципы ориентации на результат, персонализации, масштабируемости и устойчивости.

## Библиография

1. Богословский В.И., Бусыгина А.Л., Аниськин В.Н. Концептуальные основы высшего образования в условиях цифровой экономики // Самарский научный вестник. 2019. Т. 8. № 1 (26). С. 223–230.
2. Большеченко А.Д., Романова А.Д., Невская П.В. Особенности развития вторичной языковой личности в условиях дистанционного обучения иностранным языкам // Казанская наука. 2021. № 10. С. 189–191.
3. Гамбева Ю.Н., Сорокина Е.И. Цифровая трансформация современного образовательного процесса // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2020. № 5 (148). С. 35–42.
4. Готовность студентов к использованию цифровых технологий в образовании: анализ проблемных ситуаций / Е.В. Грязнова, И.А. Ланская, С.С. Зайцева, Л.В. Егорова // Перспективы науки. 2021. № 3(138). С. 115–117.
5. Инновационная направленность цифровой трансформации образовательной деятельности вуза / С.В. Кононова, А.С. Балык, Е.Н. Семкина [и др.] // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2020. № 4 (268). С. 51–57.
6. Капустина Л.В. Анализ современных тенденций в применении цифровых технологий при обучении иностранным языкам (на материале обучающих Web-сайтов) // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2020. № 3. С. 48–56. DOI: 10.24411/2304-120X-2020-11020https://doi.org/10.24411/2304-120X-2020-11020
7. Савина А.А., Коларькова О.Г. Опыт использования электронных образовательных ресурсов в обучении иностранным языкам // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 66-3. С. 254–257.
8. Уваров А.Ю. Цифровая трансформация и сценарии развития общего образования. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 108 с. (Современная аналитика образования. № 16 (46)).
9. Храмова Ю.Н., Хайруллин Р. Применение компьютерных информационных технологий в обучении профессиональному иностранному языку студентов неязыкового вуза // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 66-3. С. 316–319.
10. Pleskach, M. (2024). The Concept and Role of Digitalization in the Realization of the Human Right to Education: a Comparative Legal Perspective. In 2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (pp. 858–865). IEEE.
11. Tabachuk, N. P., Korol, A. M., Polichka, A. E., Shulika, N. A., & Zayarnaya, N. I. (2023). Self-organization of Scientific and Pedagogical Community as a Factor of Stability of the Education Informatization Processes. In 2023 3rd International Conference on Technology Enhanced Learning in Higher Education (TELE) (pp. 312–316). IEEE

## Adaptive Business Model for Digital Transformation of a Language School

**Natal'ya A. Kuz'minykh**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Ufa University of Science and Technology,  
450076, 32, Z. Validi str., Ufa, Russian Federation;  
e-mail: kashatan@inbox.ru

**Suárez Saavedra Sarai**

Master's Student, Ufa University of Science and Technology,  
450076, 32, Z. Validi str., Ufa, Russian Federation;  
e-mail: sarah.srez@mail.ru

**Abstract**

Digitalization is becoming an integral part of the modern educational process, especially in the context of private language schools, where competition is high and resources are limited. The object of this study is the digital transformation process occurring in the field of private education and affecting both educational practices and forms of interaction with students. The aim of the research is to develop methodological and practical recommendations for forming an adaptive business model for the digital transformation of a language school. The subject of the study is the socio-economic and organizational-managerial relationships arising in the process of digital transformation of language schools, as well as the technological mechanisms ensuring the implementation of digital solutions in the activities of small educational institutions. The methodological basis of the research consists of methods of systemic and comparative analysis, structural-logical modeling, as well as a project-based approach focused on developing and implementing changes in an educational organization. The research is founded on the principles of innovation management, digitalization, and transformational management, allowing for the construction of a comprehensive model of digital changes in the context of small educational businesses. The scientific novelty of the research lies in the development of methodological and practical recommendations for the digital transformation of a language school, featuring an adaptive business model designed for small private educational organizations, which allows for defining strategic directions of digital development and the effectiveness of implementing digital solutions. In the course of the research, the features of digital transformation of private language schools based on an analysis of international and Russian practices were identified, and key barriers characteristic of small educational institutions were formulated. An adaptive business model for digital transformation, including technological, pedagogical, and managerial components, was developed, and strategic directions for the digital development of a language school were defined. The model assumes step-by-step implementation with minimal investment and serves as a guide for schools striving for sustainable growth, improved quality of education, and expansion of their activities through the implementation of digital solutions.

**For citation**

Kuz'minykh N.A., Suárez Saavedra Sarai (2025) Adaptivnaya biznes-model' tsifrovoy transformatsii yazykovoy shkoly [Adaptive Business Model for Digital Transformation of a Language School]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (12A), pp. 126-135. DOI: 10.34670/AR.2026.97.93.011

**Keywords**

Digital transformation, adaptive business model, language school, digital educational platforms, online education, change management, small business.

**References**

1. Bogoslovskii, V. I., Busygina, A. L., & Aniskin, V. N. (2019). Kontseptual'nye osnovy vysshego obrazovaniia v usloviakh tsifrovoy ekonomiki [Conceptual foundations of higher education in the digital economy]. *Samarskii nauchnyi vestnik*, \*8\*(1), 223–230.

2. Bolshechenko, A. D., Romanova, A. D., & Nevskaya, P. V. (2021). Osobennosti razvitiia vtorichnoi iazykovoii lichnosti v usloviakh distantsionnogo obucheniia inostrannym iazykam [Features of the Development of a Secondary Language Personality in the Context of Distance Learning of Foreign Languages]. *Kazanskaia nauka*, (10), 189–191.
3. Gambaeva, Yu. N., & Sorokina, E. I. (2020). Tsifrovaia transformatsiia sovremennogo obrazovatel'nogo protsessa [Digital transformation of modern educational process]. *Izvestiia Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, (5), 35–42.
4. Gryaznova, E. V., Lanskaya, I. A., Zaitseva, S. S., & Egorova, L. V. (2021). Gotovnost' studentov k ispol'zovaniiu tsifrovyykh tekhnologii v obrazovanii: analiz problemnykh situatsii [Students' Readiness to Use Digital Technologies in Education: Analysis of Problematic Situations]. *Perspektivy nauki*, (3), 115–117.
5. Kapustina, L. V. (2020). Analiz sovremennykh tendentsii v primeneniі tsifrovyykh tekhnologii pri obuchenii inostrannym iazykam (na materiale obuchaiushchikh Web-saitov) [Analysis of current trends in the use of digital technologies in teaching foreign languages (based on the material of educational websites)]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept»*, (3), 48–56. <https://doi.org/10.24411/2304-120X-2020-11020>
6. Kononova, S. V., Balyk, A. S., Semkina, E. N., Sorokina, E. N., & Lundina, G. A. (2020). Innovatsionnaia napravlennost' tsifrovoi transformatsii obrazovatel'noi deiatel'nosti vuza [Innovative focus of digital transformation of university educational activities]. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia 3: Pedagogika i psikhologiya*, (4), 51–57.
7. Pleskach, M. (2024). The concept and role of digitalization in the realization of the human right to education: A comparative legal perspective. In *2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)* (pp. 858–865). IEEE.
8. Savina, A. A., & Kolarkova, O. G. (2020). Opyt ispol'zovaniia elektronnykh obrazovatel'nykh resursov v obuchenii inostrannym iazykam [Experience in Using Electronic Educational Resources in Teaching Foreign Languages]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniia*, (66-3), 254–257.
9. Tabachuk, N. P., Korol, A. M., Polichka, A. E., Shulika, N. A., & Zayarnaya, N. I. (2023). Self-organization of scientific and pedagogical community as a factor of stability of the education informatization processes. In *2023 3rd International Conference on Technology Enhanced Learning in Higher Education (TELE)* (pp. 312–316). IEEE.
10. Uvarov, A. Yu. (2020). Tsifrovaia transformatsiia i stsennariі razvitiia obshchego obrazovaniia [Digital transformation and scenarios for the development of general education]. *Natsional'nyi issledovatel'skii universitet «Vysshiaia shkola ekonomiki»*. (Sovremennaia analitika obrazovaniia, No. 16 (46)).
11. Khranova, Yu. N., & Khairullin, R. (2020). Primenenie komp'yuternykh informatsionnykh tekhnologii v obuchenii professional'nomu inostrannomu iazyku studentov neiazykovogo vuza [Application of Computer Information Technologies in Teaching Professional Foreign Languages to Students of a Non-Language University]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniia*, (66-3), 316–319.