

**TA'LIM TASHKILOTINING MARKETING TIZIMINI RAQAMLI MUHITDA
BOSHQARISH TAMOYILLARINING TRANSFORMATSIYASI**

Xodjaeva Shodiyabonu Abitdjanovna
Dotsenti TDIU "Savdo ishi" kafedrası

Annotatsiya

Kirish. Raqamli iqtisodiyot, yangi o'qitish shakllarini keltirib chiqargan va ma'lumotlarga kirishni osonlashtirgan holda, ta'lim tashkilotlarining o'z xizmatlarini targ'ib qilish uchun marketing faoliyatiga bo'lgan ehtiyojini kuchaytirdi. Bunda universitetning marketing tizimini tashkil etish, uning faoliyat jarayoni va boshqarish xususiyatlari yetarlicha o'rganilmagan.

Maqsad. Marketing majmuasi sohasidagi ishlanmalarni tizimlashtirish, ularning universitetning marketing aktivlari bilan o'zaro bog'liqligini ta'kidlash va ushbu aktivlarning sifat tarkibini tasvirlash. Universitetning marketing tizimini boshqarish jarayoniga xolistik marketing tamoyillarini integratsiyalash bo'yicha tavsiyalar tayyorlash, bunday integratsiyaning istiqbollari va foydaliligini asoslash.

Usullar. Empirik va nazariy usullar, shu jumladan adabiyot manbalarini tahlil qilish, tushunchali va obrazli modellash usullari, shuningdek ekspert baholash usullari – ssenariylar va Forsayt qo'llanilgan.

Natijalar. Ta'lim tashkilotlarining marketing aktivlarini shakllantiruvchi marketing majmuasini boshqarishga ilmiy yondashuvlar tizimlashtirilgan.

Ilmiy yangilik. Mualliflar universitetning marketing tizimini boshqarishga yondashuvlarni transformatsiya qilish zarurati va uni asoslab berdilar, shu jumladan unga marketing-menejment tamoyillarini integratsiyalash orqali, bu boshqaruv qarorlarini marketing aktivlarining dolzarb holati va dinamikasi bilan o'zaro bog'laydi.

Amaliy ahamiyat. Marketing aktivlari sifatini oshirishning taklif etilgan yo'llari va marketing prognozlash vositalari universitetning marketing strategiyasini ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.

Kalit so'zlar: Marketing majmuasi, ta'lim marketingi, marketing aktivlari, marketing-menejment, universitet boshqaruvi, universitet targ'iboti, raqamli muhit.

Введение

Raqamli iqtisodiyot nafaqat yangi imkoniyatlarni ochdi, balki oliy ta'lim sohasini ham chetlab o'tmagan qator jiddiy muammolarni ham keltirib chiqardi. Universitetning marketing tizimini (keyingi o'rinlarda - MT) boshqarishda kompleks marketing yondashuvidan foydalanishning dolzarbligi haqida gapirar ekanmiz, demak, ushbu tadqiqotga ham, ta'lim tashkilotlarining marketing faoliyatiga va innovatsion boshqaruvga bag'ishlangan ilmiy nashrlarga murojaat qilish kerak (Lazareva, Nozdrichev, 2023). Faol marketing faoliyatini olib borish zarurati ta'lim xizmatlari sohasidagi raqobat darajasining tez o'sishi, shu jumladan xususiy (ko'pincha malakasiz) amaliyotlar, ma'lumotlarga kirishning osonlashishi va onlayn ta'lim tufayli geografik chegaralarning amalda o'chirilishi, an'anaviy kasblarni siqib chiqaradigan hayot sur'atining tezlashishi, akademik ta'limga alternativ bo'lgan tor yo'nalishli professional o'qitish kurslariga

bo'lgan talab bilan asoslanadi. Tadqiqot mavzusining dolzarbligini yetakchi marketing mutaxassislaridan biri A.P. Pankruxinning fikri ham tasdiqlaydi, u 2000-yillarning boshlaridayoq tashkilotlarni, shu jumladan universitetlarni boshqarishga marketing yondashuvini eng progressiv deb atagan.

Ushbu tadqiqotning ob'ekti marketing aktivlari majmuini shakllantiruvchi ta'lim tashkilotlarining marketing tizimi, predmeti esa ushbu tizimni boshqarish tamoyillari, shuningdek yangi elementlarni integratsiyalash orqali ularni transformatsiya qilish imkoniyatlari hisoblanadi.

Tadqiqot gipotezasi universitetning marketing aktivlari, demak, ta'lim tashkilotining bozordagi xizmatlarining haqiqiy taklifi, uning iste'molchilar ko'z o'ngidagi imidji (obro'si) va hokazolar universitetning marketing tizimini boshqarish tamoyillari bilan chambarchas bog'liq va menejerlik sa'y-harakatlari orqali transformatsiya qilinishi mumkin, degan tasdiqqa asoslanadi. Tadqiqotning maqsadi - MTBning integratsiyalangan (xolistik) boshqaruv tamoyillarining marketing majmuasining aniq tarkibiy qismlariga va, natijada, tashkilotning marketing aktivlariga ta'sirining xususiyati va sohalarini aniqlash orqali ushbu taxminni isbotlash, bu ularning shakllanishida menejmentning ustuvor rolini ta'kidlaydi.

Universitetlarning 12P marketing majmuasi va uning tarkibiy qismlarining tavsifi;

- Ta'lim tashkilotining marketing aktivlari tavsifiga zamonaviy ilmiy yondashuvlarni tahlil qilish va umumlashtirish, olingan ro'yxatni shaxsiy ishlanmalar bilan to'ldirish;
- Yangi elementlarni integratsiyalash orqali universitetning marketing tizimini boshqarishga yondashuvni transformatsiya (modernizatsiya) qilish yo'nalishini aniqlash;
- Marketing-boshqaruvning kompleks tamoyillarini integratsiyalash orqali marketing tizimlarini boshqarish metodologiyasini modernizatsiya qilishni asoslash (tavsifi va xarakteristikasini o'z ichiga olgan holda);
- Menejerlik sa'y-harakatlarining (boshqaruvning alohida marketing tamoyillari kesimida) universitetning marketing aktivlarining dolzarb holati va ularning modernizatsiya natijalari bilan o'zaro bog'liqliklarini aniqlash va asoslash.

Metod

Qo'yilgan vazifalarni hal qilish uchun mualliflar ham marketing majmuasi va universitetning marketing aktivlarini tadqiq qilishda tahlil va sintezning standart nazariy usullaridan, ham tushunchali va obrazli modellashirish usullaridan - marketing tamoyillarini menejerlar faoliyatiga integratsiyalash jarayonini tasvirlash va uning marketing aktivlarining parametrlari xarakteristikalarini bilan o'zaro bog'liqligini namoyish etish uchun foydalanadilar. Ssenariylar va Forsayt usullarining qo'llanilishi tadqiqot vazifalarini bajarish jarayonida taklif etilayotgan boshqaruv qarorlari faqat boshqaruv ob'ektining (marketing aktivlarining) kelgusi holatiga nisbatan muayyan prognoz tuzishga emas, balki qisman uni shakllantirishga ham imkon berishi bilan izohlanadi.

Natijalar va muhokamasi

Mualliflar universitetlar marketingini tashkil etish va boshqarishga oid zamonaviy yondashuvlarni ko'rib chiqib, ularga klassik va zamonaviy (avvalambor, innovatsion-raqamli transformatsiyalar tufayli yuzaga kelgan) marketing vositalarini integratsiyalashni taklif etadilar.

Universitetning marketing tizimini boshqarishning ikkiyoqlama jarayoni bunda ikki jihatda ko‘rib chiqiladi:

– marketing tizimini boshqarishning muayyan funksiyalarini bajaruvchi professional kadrlarni boshqarish jarayoni sifatida (taklif etilayotgan transformatsiyalarning asosi HRM tamoyillari hisoblanadi); – MTB boshqaruviga marketing-menejmentining kompleks tamoyillarini integratsiyalash jarayoni sifatida.

Ushbu maqolada integratsiyaning yuqorida taqdim etilgan yo‘nalishlaridan biri, kompleks marketing yondashuvining tamoyillariga asoslangan holda batafsil ko‘rib chiqiladi.

Jadval-1

12P elementining tavsifi

Element 12P	Tavsifi
Product (Mahsulot)	Universitetning ta‘lim va boshqa turdagi xizmatlar bozoridagi taklifi, shu jumladan ularni ta‘minlash uchun infratuzilma va faoliyatning istiqbolli yo‘nalishlari
Price (Narx)	Universitet xizmatlarining qiymati va xodimlarga ularni ko‘rsatish uchun to‘lanadigan mablag‘lar miqdori
Place (Joy)	Universitet infratuzilmasining jismoniy joylashuvi, raqamli platformalarning mavjudligi
Promotion (Targ‘ibot)	Iste‘molchilar bilan kommunikatsiyalar, reklama va targ‘ibot tadbirlari
People (Odamlar)	Xizmatlar iste‘molchilari, aloqa va sheriklik auditoriyalari, xodimlar
Process (Jarayon)	Universitet tomonidan ta‘lim va boshqa turdagi xizmatlarni ko‘rsatishni ta‘minlaydigan tashkiliy jarayonlar
Physical Evidence (Jismoniy dalil)	O‘quv, ilmiy, ijtimoiy soha infratuzilmasi
Public Relations (Jamoatchilik aloqalar) bilan	Universitet imidjini shakllantirish bilan bog‘liq tadbirlar
Personal Selling (Shaxsiy sotuv)	Bilvosita o‘zgaruvchilar, masalan, kafedra xodimlarining maqomi yoki mashhurligi, “brend himoyachilari” mavjudligi va hokazolar
Participation (Ishtirok)	Auditoriya bilan o‘zaro aloqa, universitet xizmatlari va mahsulotlari haqida fikr-mulohazalar to‘plash va hokazolar
Program of loyalty (Sodiqlik dasturi)	Moddiy (tadqiqotlarni moliyalashtirish, o‘qish qiymatini pasaytirish, grantlar va hokazolar) va nomoddiy (emotsional va korporativ qadriyatlarini shakllantirish) tadbirlar hisobiga amaldagi iste‘molchilarning sodiqligini oshirish
Politic of social responsibility (Ijtimoiy mas‘uliyat siyosati)	Universitetning “uchinchi” missiyasi, jamiyat va ijtimoiy muhitga ta‘siri

Integratsiyaning bevosita masalalariga o‘tishdan oldin, ta‘lim tashkilotining marketing tizimiga ta‘rif berish zarur. Ushbu tadqiqot doirasida universitetning marketing tizimini universitetning marketing majmuasi elementlarining (12P) yig‘indisi, shuningdek ushbu majmuani shakllantirishning bevosita natijasi bo‘lgan marketing aktivlari sifatida talqin qilish kerak.

Bunday talqin marketing tamoyillarini integratsiyalash jarayonini va boshqaruv qarorlarining marketing tizimi ob'ektlarining holatiga ta'siri natijasini representativ tarzda aks ettirishga imkon beradi. Universitetning marketing majmuasining tarkibiy qismlari 1-jadvalda taqdim etilgan.

Uning marketing majmuasini boshqarish sifatining o'ziga xos indikatorlari bo'lib xizmat qiluvchi universitetning marketing aktivlarini tavsiflar ekan, mualliflar ularning ro'yxatini shakllantirishda S. G. Borisovning (2012, 2014, 2019) ishlariga asoslandilar, shuningdek shaxsiy ishlanmalardan ham foydalandilar. Aktivlar xarakteristikallari ro'yxatiga, xususan, quyidagilarni kiritish taklif etiladi:

Universitet xodimlarining sadoqati, tashkilotga sodiqlik darajasi;

- Ilmiy va professor-o'qituvchilar tarkibining "sifati" (tajriba, ish staji, unvonlar va hokazolar);
- Korporativ madaniyat - uning mavjudligi, rivojlanish darajasi va xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi;
- Universitetning amaldagi va potensial mijozlar, jamiyat ko'z o'ngidagi brendi va obro'si;
- Barcha darajadagi kontragentlarning sadoqati;
- Sheriklik munosabatlari - sheriklik aloqalarining soni va "mustahkamligi";
- Universitetning ijtimoiy mas'uliyati, shu jumladan "uchinchi" missiya doirasida;
- Ta'lim, ilmiy, maslahat xizmatlariga nisbatan narx siyosatining moslashuvchanligi;
- Taklifning sifati va dolzarbligi - taklif etilayotgan dasturlar va xizmatlarning mehnat bozori talablariga, iste'molchilarning kutilmalariga muvofiqligi;
- Yordamchi o'qitish xizmatlarining mavjudligi - qo'shimcha ta'lim dasturlari (QTD), seksiyalar, master-klasslar va hokazolar;
- Infratuzilma ta'minoti – auditoriya fondi, kampus, noo'quv binolar.

Universitetning marketing aktivlarining yetarlicha ko'pligini, shuningdek, xilma-xil sifat tarkibini hisobga olgan holda, ularning holati bevosita menejerlik sa'y-harakatlariga - tashkilotning marketing tizimini boshqarish bo'yicha harakatlarga bog'liq (bu keyinroq ko'rsatiladi), ularni bir necha bloklarga ajratish maqsadga muvofiqdir:

1. Kadrlar bloki, u universitet xodimlari bilan ishlash masalalarini o'z ichiga oladi. Marketing aktivlari kesimida bu yerga xodimlarning sadoqati, PPT (professor-o'qituvchilar tarkibi)ning "sifati" va korporativ madaniyat kirishi mumkin;
2. Reputatsiya bloki - kontragentlar ko'z o'ngida tashkilotning imidjini belgilovchi parametrlar (xizmatlar iste'molchilaridan tortib sheriklarga va davlatgacha). Marketing aktivlari: brend va obro', kontragentlarning sadoqati, sheriklik munosabatlari, ijtimoiy mas'uliyat;
3. Mahsulot bloki, u universitet tomonidan taklif etilayotgan ta'lim dasturlarining miqdoriy va sifat tarkibini belgilaydi va o'qitish jarayonini ta'minlaydi. Marketing aktivlari: taklifning sifati va dolzarbligi, yordamchi o'qitish xizmatlarining mavjudligi, narx siyosatining moslashuvchanligi, infratuzilma ta'minoti.

Universitetning marketing tizimini boshqarishga marketing boshqaruvining kompleks tamoyillarini integratsiyalash jarayoni quyidagi tamoyillarni o'z ichiga oladi:

- Auditoriyaning real ehtiyojlarini qondirishga qaratilganlik;
- Ta'lim xizmatlari sifatining auditoriya ehtiyojlarini qondirish imkoniyati bilan chambarchas bog'liqligini ta'minlash;

- Ta’lim xizmatining mazmuniga emas, balki uni amalga oshirishdan olingan effektga urg’u berish;
- Iste’molchilarning umumiy xarajatlarini kamaytirishga intilish;
- Strategik maqsadlarga yo’naltirilganlik;
- Ta’lim xizmatlariga bo’lgan talabni shakllantirish va oldindan belgilash (innovatsion xususiyat);
- Bozor kon’yunkturasini doimiy ravishda kuzatib borishni ta’minlash;
- Qaror qabul qilishga ko’p omilli yondashuv;
 - Muammolarni hal qilishning kompleks xususiyati (bir vaqtning o’zida bir nechtasini parallel hal qilish);
- Tashkilotni boshqarishning markazlashgan va markazlashmagan usullaridan foydalanish;
- Qaror qabul qilishning yuqori tezligi va moslashuvchanligini ta’minlash;
 - Faol sheriklik munosabatlarini o’rnatish;
- Raqobatdosh ustunliklarni oshirishga qaratilganlik;
- Tarkibiy bo’linmalar sa’y-harakatlarini muvofiqlashtirish;
 - Innovatsiyalardan faol foydalanish;
- Ichki marketingga yondashuvlarni uzluksiz takomillashtirish;
- Xarajatlarni optimallashtirish).

Shakllangan tamoyillar to’plamini marketing aktivlari bilan solishtirish u yoki bu aktivni transformatsiya qilishga qaratilgan menejment vositalarini aniqlashga imkon beradi.

Boshqaruv tamoyillarining aktiv holatiga ta’sir etish jarayonini ularning har birini marketing tamoyillariga muvofiq keladigan menejerlik sa’y-harakatlari jarayonida olinishi mumkin bo’lgan natijalar bilan solishtirish orqali illyustratsiyalash mumkin.

Bunday o’zaro bog’liqlik 2-jadvalda yaqqol namoyon bo’lgan bo’lib, uni tayyorlashda mualliflar tadqiqot va tarmoqning o’ziga xosligi va vazifalariga moslashtirilgan Forsayt usullariga, xususan, alohida marketing aktivlari uchun mumkin bo’lgan yechimlarni (sa’y-harakatlarni) tanlash qismida morfologik tahlilga asoslandilar, ularga kelgusidagi ilmiy izlanishlar jarayonida tizimli xususiyat berish rejalashtirilgan. Tarmoqning yuqori noaniqlik darajasi tufayli, jumladan, unda raqamli transformatsiyalar mavjudligi sababli, menejerlik sa’y-harakatlarining maqsadi universitet marketing aktivlarining yuqori rivojlanish darajasiga ega bo’lgan qandaydir ideal manzarani shakllantirish bo’lgan “kelajak ustaxonasi” usuli ham qo’llanilgan (2-jadvalga qarang).

Shunday qilib, menejmentning (universitetning marketing tizimini boshqarishda) kompleks marketing tamoyillariga tayanishi ushbu jarayonni optimallashtirishga, ta’lim tashkilotining taklifini bozor talablari va iste’molchilarning kutilmalariga muvofiq keltirishga, shuningdek, MTB boshqaruv funksiyalarini amalga oshiruvchi professional kadrlarning faoliyatini universitetning boshqa tarkibiy bo’linmalari bilan muvofiqlashtirishga imkon beradi.

Jadval-2

Aktivning menejerlik sa'y-harakatlari va natijasi

Aktiv	Menejerlik sa'y-harakatlari	Natija
Xodimlarning sadoqati	Xodimlarni qo'llab-quvvatlash dasturlarini joriy etish Kasaba uyushmasi tashkilotini va korporativ kodeksini yaratish Kadrlar sifatini baholash tizimlarini ishlab chiqish Sadoqat va ishtirok etish (aloqadorlik) darajasini baholash tizimlarini joriy etish Xodimlarni nomoddiy rag'batlantirish sohasidagi tadbirlar	Xodimlarning ketishi darajasini pasaytirish Sodiqlik darajasini oshirish Ishtirok etish indeksini oshirish
PPT sifati		Farovonlikni oshirish Ilmiy darajaga ega bo'lgan xodimlar sonini ko'paytirish Ilmiy nashrlar sonining o'sishi TDIQQ/ITIX hajmining o'sishi Patentlar sonining o'sishi Yosh olimlar sonining o'sishi Xirsh indeksini oshirish Himoyalar ulushini o'z vaqtida oshirish Tanlovlarda, olimpiadalarda sovrinli o'rinlar sonini ko'paytirish
Korporativ madaniyat		Qabul qilingan qarorlar uchun jamoaviy javobgarlik Kasbiy o'sishning shaffof tizimi Mehnat bozorida jozibadorlikni oshirish O'zaro hamkorlikda sinergetik effektga erishish
Brend va obro'	Universitetning ilmiy yutuqlarini faol targ'ib qilish Biznes va davlatga maslahat va ekspertlik xizmatlarini ko'rsatishga qaratilganlik Federal, mintaqaviy va boshqa loyihalarda ishtirok etish Ta'lim tashkilotlarining reytingini tuzish mezonlarini monitoring qilish Pastki darajadagi ta'lim tashkilotlari bilan aloqalar (umumiy ta'lim, professional) Universitetning "uchinchi" missiyasi doirasidagi ishlar Bitiruvchilar bilan ishbilarmonlik	Rossiya va jahon reytinglarida pozitsiyalarning o'sishi Boshqa shaharlik va xorijlik talabalar sonining o'sishi Talabalarning YaTT o'rtacha balining oshishi Bitiruvchilarning ish bilan ta'minlanish foizining oshishi Bitiruvchilarning o'rtacha ish haqining o'sishi

Aktiv	Menejerlik sa'y-harakatlari	Natija
	aloqalarini qo'llab-quvvatlash O'qitish jarayoniga amaliyotchi sheriklarni jalb qilish PR sohasida ishlarni olib borish Ta'limni raqamli transformatsiya qilish Mehnat bozorini monitoring qilish Harbiy kafedrani joriy etish O'quv dasturlari sonini oshirish Dissertatsiya kengashlarini ochish	
Kontragentlarning sadoqati		“Texnologiyalar transferi” darajasini oshirish Tashqi xizmatlar ko'rsatish (ekspertiza, konsalting va hokazolar) hisobiga universitet daromadlarini oshirish
Sheriklik munosabatlari		Almashinuv, ikki tomonlama diplom dasturlarining mavjudligi Iste'molchilarning ta'lim darajalari bo'yicha harakatlanish imkoniyatining mavjudligi
Ijtimoiy mas'uliyat		OAVda nashrlar sonining o'sishi Ommaviy axborot vositalarining yoritilishining ijobiyligini yaxshilash Davlat organlari bilan munosabatlarni rivojlantirish
Taklifning sifati va dolzarbligi		Talabalar va ariza beruvchilar sonining ko'payishi Xarajatlarni to'liq qoplash asosida qabul qilish hisobiga daromadlarning o'sishi O'quv dasturlarining o'rtacha daromadliligini oshirish Olingan grantlar soni va hajmining o'sishi QTDdan tushadigan daromadlarning o'sishi
Narx siyosatining moslashuvchanligi	Qo'shimcha stipendiya ta'minoti tizimini joriy etish Chegirmalar va bo'lib to'lash tizimini yaratish Kvotalar va maqsadli qabulni joriy etish	
Yordamchi o'qitish	Qo'shimcha ta'lim dasturlarini joriy etish (umumiy ta'lim, professional)	

Aktiv	Menejerlik sa'y-harakatlari	Natija
xizmatlarining mavjudligi	Kasbiy qayta tayyorlash dasturlarini rivojlantirish	
Infratuzilma ta'minoti	Xodimlar / talabalar uchun yotoqxonalarini rekonstruksiya qilish Sport maydonchalari va seksiyalarini ochish Laboratoriyalarni jihozlash sohasidagi ishlar	O'qitish sifatining texnik va infratuzilma ko'rsatkichlarini oshirish Shahar va mintaqaviy tadbirlarni o'tkazish imkoniyatlari

Taklif etilayotgan tamoyillarda ko'zda tutilgan jarayonlar muayyan darajada marketing tizimini boshqarish doirasidan chiqib ketadi, masalan, tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirish yoki uning faoliyatiga innovatsiyalarni joriy etish. Bularning barchasi birgalikda universitetning marketing aktivlari holatini yaxshilashga imkon beradi (2-jadvalga qarang). Shunday qilib, universitetning marketing tizimini boshqarish sohasidagi menejerlik sa'y-harakatlari ta'lim tashkilotining marketing faoliyatining umumiy muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Xulosa

O'tkazilgan tadqiqot natijalari universitetning marketing aktivlari holati va marketing-menejmenti darajasi o'rtasida bevosita o'zaro bog'liqlik mavjudligi haqidagi ilgari surilgan gipotezani tasdiqlaydi.

Bundan tashqari, universitetning marketing tizimi, ko'p qirrali hodisa sifatida, nafaqat "ichida" yuz berayotgan jarayonlarni, ya'ni marketing aktivlarini yaratish va transformatsiya qilish sohasidagi sub'ektlarning harakatlarini, balki uning tashkiliy tuzilma va universitet rivojlanish strategiyasidagi o'rni bilan bog'liq bo'lgan "tashqi" jarayonlarni ham qamrab oladi.

Kelgusidagi tadqiqotlarning istiqbollari universitet marketingi sohasidagi menejerlik sa'y-harakatlarining samaradorligini baholash mezonlari ro'yxatini va uslubiyotini shakllantirish bilan bog'liq.

Adabiyotlar ro'yxati

1. Achkasova O. G., Kuznesova I. Yu. Marketing targ'iboti raqobatbardosh ta'lim tashkiloti imidjini shakllantirish vositasi sifatida // Kasbiy ta'lim va mehnat bozori. 2021. № 1 (44). B. 131–137. <https://doi.org/10.24412/2307-4264-2021-01-131-137>
2. Borisova S. G. Ta'lim tashkilotining marketing aktivlarini boshqarishning metodologik asoslari: iqtisod fanlari doktori dis. Novosibirsk, 2023. 37 b.
3. Borisova S. G. Universitetning marketing aktivlari sifatida strategik sheriklikni rivojlantirish to'g'risida // OmDU xabarnomasi. Iqtisodiyot seriyasi. 2021. № 3. B. 11–18.
4. Borisova S. G. Rossiya universitetlarida tadbirkorlik korporativ madaniyatini shakllantirish to'g'risida // Iqtisodiyot va boshqaruv dunyosi. 2022. № 1. B. 86–97. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-1-86-98>
5. Lazareva Ye. I., Nozdrichev M. K. Raqamli iqtisodiyotda xalqaro tashkilotlarning innovatsion rivojlanishini boshqarish: imkoniyatlar va cheklolar // Davlat va munitsipal

-
- boshqaruv. Ilmiy qaydlar. 2023. № 1. B. 27–33. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-27-33>
6. Lipkina Ye. D., Lazarev V. A. Marketingning boshqaruv jihatlarini rivojlantirish // Yangi iqtisodiyot jurnali. 2009. № 2 (24). B. 199–203.
7. Maksaev A. A., Shumakova I. A., Shevchenko D. A. Oliy o‘quv yurtida loyiha faoliyatini marketing bilan ta’minlash // Amaliy marketing. 2020. № 3 (277). B. 3–7. <https://doi.org/10.24411/2071-3762-2020-10012>