



**Ilmiy amaliy
jurnal
№ 4 (6)
2026**

**YANGI
O'ZBEKISTON
IQTISODIYOTI**

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali* 4-son 2026 yil

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI

4

ISBN 978-9943-5256-3-4

Toshkent – 2026

MUNDARIJA

Юлдашев Ш.Г. Конвергенция и поляризация развитых и развивающихся стран в эпоху развития искусственного интеллекта.....	8
Mamatov B.S. Foreign investment is an important factor of economic growth.....	15
Raximova K.N. Raqamli iqtisodiyot sharoitida telekommunikatsiya kompaniyasining rivojlanish tendensiyasi.....	22
Karimov Sh.X. Turizmni barqaror rivojlantirishda hududiy boshqaruv omillarining ahamiyati.....	26
Raximov D.Sh. To‘qimachilik sanoatida diversifikatsiya darajasi va iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlari tahlili.....	30
Rashidova K. Asalarichilik mahsulotlari bozorida marketing faoliyati samaradorligini oshirish.....	32
Хакимов Д.Р. Процессы, возможности и ограничения экономической интеграции между Республикой Узбекистан и Китайской Народной Республикой.....	37
Olimjanova Sh.O., Eshonqulov I.N. O‘zbekistonda agrar munosabatlarni takomillashtirishda resurs tejankor texnologiyalarni joriy etish masalalari.....	42
Valikulov Sh.Z. O‘zbekistonda neft-gaz sanoatiga investitsiyalarni jalb qilishning institutsional muammolari va yechimlari.....	48
Ganieva L.S. Bojxona xizmatlari samaradorligini oshirishning nazariy asoslari.....	52
Axrorova N.U. Turizm xizmatlaridan tajriba iqtisodiyotiga o‘tish: evolyutsion tahlil.....	56
Kamilova A.N. Sanoat ishlab chiqarish korxonasida mehnatni normalashtirish menejmentini tashkil etish va takomillashtirish yo‘llari.....	61
Umurzakova Z.S. Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni takomillashtirish chora-tadbirlari.....	66
Abdiyeva D.K. Priority directions for improving the national logistics policy in Uzbekistan.....	69
Xalimova N.J. Kreativ turizm: nazariy asoslar va ta’riflar qiyosiy tahlili.....	74
Maxramova N.Y. Strategik menejmentda qadriyatlar zanjiri: raqobatbardoshlikni oshirishning konseptual asoslari.....	78
Zaxirova G., Shavkatova N.O’. O‘zbekistonda turizmni rivojlantirish masalalari.....	82
Maxmudov H., Muxtarova G., Maxmudov H. Ekologik muommolar va ularning mamlakat iqtisodiyotga ta’siri.....	86
Umurzakova M.N., Gulahmadov Sh.A. Davlat ichki va tashqi qarzlarning ijobiy va salbiy jihatlar tahlili.....	89
Xasanov I.M. O‘zbekistonda mulkchilik munosabatlarining transformatsiyasi: tadbirkorlikni rivojlantirish omili sifatida.....	94
Abdullayev M.G’. Personalni boshqarish tizimining ilmiy-nazariy asoslari va uning korxona samaradorligiga ta’siri.....	101
Адилов Б.Б., Абдуллаева М.К. Ўзбекистонда саноат корхоналарини ривожлантириш, тенденциялари.....	105
Абдуғаниев Ё.Ж. Яшил иқтисодиёт - барқарор ривожланиш мақсадларининг янги парадигмаси сифатида.....	112
Xusanboyeva T.M. Talabalarining iqtisodiy tafakkurini shakllantirishda to‘garaklarning o‘rni va ahamiyati.....	116
Xashimova S.N. O‘zbekiston milliy yashil taksonomiyasi mohiyati va ahamiyati.....	120
Mitillayev I.T. Tijorat banklarida kredit risklarini baholashda zamonaviy scoring modellari va ularning samaradorligini oshirish yo‘llari.....	124
Бобоқулова М.Ғ. Инвестиция муҳити ва Ўзбекистондаги инвестиция жараёнларининг динамикаси.....	127
Bekberganova M.R. “O‘zbekistonda sug‘urta kompaniyalari tushumlarining ekonometrik tahlili”.....	134
Рахимова М.Ш. Модернизация системы социальной защиты.....	138
Oqboyev A.R. Tadbirkorlik subyektlari eksport salohiyatini xalqaro standartlar asosida oshirish yo‘llari....	142
Djumanova R.F. Aholi turmush sifatini baholashning metodologik yondoshuvlari.....	147
Mamatov B.S., Umurzakova M.N. Davlat tibbiy sug‘urta tizimida bepul xizmatlar, reimbursasiya va foydalanish shartlari.....	154
Ешимбетов У.Х. Қишлоқ хўжалигини ҳудудий ташкил этиш ва ихтисослаштиришнинг илмий асослари.....	158
Xodjaeva F.K. Sanoat ishlab chiqarishini tartibga solishning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish....	167
Yusupova M. Hududlarda ayollar va yoshlar tadbirkorligini rivojlantirishda institutsional qo‘llab-quvvatlash tizimini takomillashtirish.....	171
Abduxalilov B.Z. O‘zbekistonda IT provayderlar xizmatlari raqobatbardoshligini oshirish: huquqiy va institutsional asoslar.....	175
Abdisamatov A.A. Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishning nazariy asoslari.....	178

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali* 4-son 2026 yil

Abdusalomov I.J. Korxonalarda chiqindilarni boshqarish tizimini takomillashtirish va uning moliyaviy natijalarga ta'siri.....	182
Amirov L.F., Sokhibjonova S.S. Directions for increasing agricultural product exports in the context of a green economy.....	185
Boltaxo'jayeva I.O'. Ways to improve the enterprise management system based on modern management models.....	191
Dehqonov U.M., Sativaldiyeva G. Korxonalarda bo'nak to'lovlari hisobining moliyaviy hisobotga ta'siri va ularni optimallashtirish bo'yicha tahliliy yondashuvlar.....	195
Isoqova M.A. O'zbekistonda yashil energiyadan foydalangan holda kichik biznesni rivojlantirishning institutsional va moliyaviy mexanizmlari.....	199
Mamadaliyev B., Teshaboyev J. Korxonalarda mehnatga haq to'lash hisobini avtomatlashtirish va audit samaradorligini oshirish yo'llari.....	202
Poziljonov M., Teshaboyev X. Davlat muassasalarida asosiy vositalarning hisobini takomillashtirish va ulardan foydalanish samaradorligini oshirish.....	206
Rustamova F.A. Qishloq hududlarida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatining iqtisodiy samaradorligini oshirishda innovatsion yondashuvlarning roli.....	209
Tursunboyev Q.O. Transport xizmatlari ko'rsatish sohasida kichik tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishning xorijiy tajribalari.....	213
Umarov T.S. Hududlarda qurilish korxonalarini faoliyatini samarali tashkil etishni ekonometrik modellash va prognozlash.....	216
Xo'jaliyev A.O., Avilov N. Moliyaviy natijalar hisobi va auditda raqamli texnologiyalardan foydalanish samaradorligi.....	220
Xomidov T.T., Arziboyeva R.S. Bank aktivlarining tarkibi va ularni boshqarish omillari.....	223
Xusainov M. Sanoat korxonalarida mahsulot tannaxsini kalkulyatsiya qilish tizimini takomillashtirishning metodologik asoslari va audit mexanizmlarini rivojlantirish.....	227
Begaliyeva M.A., Egamshukurova N.R. Jahon savdo tizimi va milliy iqtisodiyot uchun uning ahamiyati..	231
Gulimboyev S.I. Korxonalarda moliyaviy resurslar taqsimotining zamonaviy usullari.....	235
Ibodov J.Q. Moliyaviy tizimning xizmatlar sohalari va bo'g'inlari.....	239
Jumabayeva K.B. Xalqaro pensiya tizimi modellari va ularning mintaqaviy tamoyillari.....	243
Khusanova Z.R., Yo'ldasheva Z.U. Global trends in the development of international tourism services....	249
Sadullayev M.D. Sanoat korxonalari innovatsion faoliyatini boshqarish.....	252
Tilabov N.T. Davlat qarz siyosatini samarali boshqarish strategiyasini takomillashtirish.....	256
Toshtemirov Y.N. O'zbekistonda logistik faoliyatni rivojlantirishning hozirgi darajasi.....	264
Toshtemirova Z.M. Mahalla institutining iqtisodiy integratsiya jarayonlaridagi strategik ahamiyati.....	268
Uralov E.O. Surxondaryo viloyati xududida sanoatni shakllanishi va rivojlanishi.....	273
Xursanova F.Sh. Budjetlararo munosabatlarning iqtisodiy mazmuni.....	278
Yuldasheva G.A. Investitsion qarorlarni kabul qilishda moliyaviy tahlilning ahamiyati va roli	282
Абдуллаева Р. Тadbirkorlikning zamonaviy kuryentlari.....	287
Юлдашев А. Фаргона вилояти маҳаллаларида инвестиция фаоллигини оширишнинг институционал асослари	292
Abdumalikova Z., Razakova B.S. O'zbekiston sug'urta bozorini moliyaviy texnologiyalar (insurtech) asosida rivojlantirish: imkoniyatlar va yo'nalishlar.....	294
Azimov B.F. Milliy innovatsion tizimni boshqarishda tashkiliy-institutsional va moliyaviy-iqtisodiy mexanizmlarning roli.....	300
Begaliyeva M.A. Raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'lim tizimida sifat menejmentini samarali joriy etishning ahamiyati.....	304
Dawletmuratov A.M. Xizmatlar bozorini rivojlantirish orqali bandlikni oshirish va daromadlarni ko'paytirish mexanizmlari.....	308
Karimova L.S., Jabborov A.A. O'zbekistonda raqamli iqtisodiyot: holati, muammolar va rivojlanish istiqbollari.....	313
Maxmudov F.U. Oliy ta'lim muassasalarida moslashuvchan marketing strategiyalarini ishlab chiqish mexanizmlari.....	319
Navruz-zoda L.B. Kichik biznes subyektlarining kadrlar salohiyati va bilim infratuzilmasiga bo'lgan talablari: Buxoro viloyati misolida.....	323
Nishonboyev D.E., Abdumalikov S.T. Chorvachilik tarmog'ini innovatsion boshqaruv asosida rivojlantirish istiqbollari.....	327

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali* 4-son 2026 yil

Nurmirezayeva N.R. Valyuta kursi o‘zgarishining eksport-importga ta’siri: O‘zbekiston misolida amaliy baholash.....	331
Rahimov A.M. Hududiy iqtisodiyotni rivojlantirishda qayta ishlash sanoatini rivojlantirishning samarali mexanizmlarini takomillashtirish.....	335
Ibragimova G.S. Ta’lim sifatini baholashning xalqaro tajribasi va uni joriy etish.....	339
Ravshanova M.M. Hududiy iqtisodiy salohiyatni baholashda zamonaviy raqamli texnologiyalardan foydalanish va ularning elektron tijorat tizimidagi o‘rni.....	343
Ro‘ziboyeva M. O‘zbekistonda ishchi kuchi migratsiyasi va iqtisodiy o‘sish darajasining o‘zgarish dinamikasi.....	347
Saidova F.K., O‘rozov Sh. Korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR) va yashil iqtisodiyot: logistika sektorida boshqaruv strategiyalari.....	350
Sultonov S.N. Hududlarda klasterlarini investitsion - innovatsion rivojlantirish istiqbollari (Qashqadaryo viloyati misolida).....	354
Sultonova D.U. Korxona iqtisodiyotida resurslarni boshqarishning raqamli-integratsiyalashgan modelini takomillashtirish.....	358
To‘raxojayev H.H., Hoshimov P.Z. Islomiy banklarning ishlash tamoyili va islom moliya tizimining O‘zbekiston iqtisodiyotiga tadbiqu.....	362
Tursunova N.U. Bridging the innovation gap: development-focused entrepreneurship support and international intermediaries.....	368
Акрамова Г.А. «Роль женщин-ученых в совершенствовании механизмов коммерциализации ремесленных услуг Узбекистана в условиях цифровой экономики».....	374
Болтаев Ж.А. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации мировой экономики..	379
Жунайдуллаев М.А. Жанубий Кореяда рақамли таълим технологиялари орқали индивидуал спортчиларини тайёрлаш тизимини бошқаришнинг миллий хусусиятлари.....	384
Митрушова М.Л. Интеллектуальный капитал как ключевой фактор инновационного развития предприятия.....	388
Муродов О.У. Барқарор ривожланиш тушунчаси ва унинг иқтисодий, ижтимоий ҳамда экологик мезонлари.....	392
Саидова Г., Ибрагимова К., Қурбонов А. Рақамли трансформация шароитида енгил саноат корхоналари маҳсулотларининг халқаро рақобатбардошлигини ошириш стратегиялари.....	396
Sarkarov S.Z. O‘zbekistonda qurilish sohasining texnologik bisqichlar kesimida rivojlanishi.....	401
Minojiddinova N.M. Aksiyadorlik jamiyati korxonalarida xodimlarni samarali boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanish istiqbollari.....	406
Ruzmetova I.Y. Xorazm viloyati iqtisodiyotida kichik biznesning o‘rni.....	410
Qudratov D., Ismoilov A. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning tarmoqlar rivojidadagi o‘rni.....	414
Qodirov H.D. Soliq ma’muriyatchiligini takomillashtirish orqali davlat byudjeti daromadlarini barqaror oshirish yo‘llari.....	417
Kinjayev K.N. Banklarda kreditlar tasnifini yaxshilash orqali rentabellikni ta’minlash yo‘llari.....	421
Макушина А.Ю. Государственная поддержка экспортного потенциала субъектов малого предпринимательства в Республике Узбекистан.....	424
Rejapov X.X., Oxunjonova K.K. Ixtisoslashtirilgan savdo majmualarini moliyaviy resurslarini shakllantirish va ishlatish yo‘nalishlari – Bek Baraka savdo majmuasi misolida.....	430
Махкамова Н.С. Роль государственно-частных партнерств (ГЧП) в продвижении устойчивого развития	434
Avilov N., Muhammadova G. Korxonalarda materiallar harakatining auditi va iqtisodiy tahlili.....	441
Abdullayeva R.G., Raxmonova I.S. O‘zbekiston qishloq hududlarida bandlikni ta’minlash holati va rivojlanish tendensiyalari.....	444
Yusupova M.B. Ustama ishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning ABC usuli.....	447
Toshpo‘latov M.A. Ta’lim loyihalarida moliyaviy mablag‘lardan samarali foydalanishning xususiyatlari...	452
Hamidova Sh., Ahmadaliyeva H. Kapital qo‘yilmalarning samaradorlik tahlili.....	458
Хамракулов С.М. Собственный капитал в функционировании экономических субъектов Республики Узбекистан.....	461
Zayavitdinova N.M. Raqamli platformalar asosida xizmat ko‘rsatish korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari.....	465
Turg‘unov T.S. O‘zbekistonda aholi turmush darajasini statistik taxlil qilishning ahamiyati.....	469
Ботирова З.Қ. Рақамли иқтисодиёт шароитида даромадларни бошқаришнинг хусусиятлари....	475
Бегимова Н.К. Меҳнат бозорида гендер тафовутларининг келиб чиқиш сабаблари.....	481

**OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA MOSLASHUVCHAN MARKETING
STRATEGIYALARINI ISHLAB CHIQISH MEKANIZMLARI**

**МЕХАНИЗМЫ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ**

**MECHANISMS FOR DEVELOPING ADAPTIVE MARKETING STRATEGIES IN
HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Maxmudov Faxriddin Umarovich
Toshkent amaliy fanlar universiteti

Annotatsiya

Maqolada oliy ta’lim muassasalarining bozor sharoitida barqarorligini ta’minlashda adaptiv marketing strategiyalarining roli tahlil qilinadi. Muallif OTMni murakkab adaptiv tizim (Complex Adaptive Systems – CAS) sifatida qaraydi va uning tashqi muhitdagi o’zgarishlarga moslashish mexanizmlarini taklif etadi. Maqolada strategik moslashuv (AS), biznes-jarayonlarni moslashuv (ABP) va biznes-parametrlarni moslashuv (AP) kabi uch darajali boshqaruv modeli asoslanadi. Zamonaviy adabiyotlar tahlili asosida model raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish yo’nalishlarida rivojlantiriladi.

Kalit so‘zlar: adaptiv marketing strategiyasi, oliy ta’lim muassasasi, murakkab adaptiv tizim, barqarorlik, raqamli transformatsiya, VUCA muhiti.

В статье анализируется роль адаптивных маркетинговых стратегий в обеспечении стабильности высших учебных заведений в рыночных условиях. Автор рассматривает ВУЗ как сложную адаптивную систему (САС) и предлагает механизмы ее адаптации к изменениям внешней среды. Статья основана на трехуровневой модели управления: стратегическая адаптация (АС), адаптация бизнес-процессов (АБП) и адаптация бизнес-параметров (АП). На основе анализа современной литературы модель разработана в областях цифровой трансформации, искусственного интеллекта и принятия решений на основе данных.

Ключевые слова: адаптивная маркетинговая стратегия, высшее учебное заведение, сложная адаптивная система, устойчивость, цифровая трансформация, VUCA-среда.

The article analyzes the role of adaptive marketing strategies in ensuring the stability of higher education institutions in market conditions. The author considers the HEI as a complex adaptive system (Complex Adaptive Systems – CAS) and proposes mechanisms for its adaptation to changes in the external environment. The article is based on a three-level management model: strategic adaptation (AS), business process adaptation (ABP) and business parameter adaptation (AP). Based on the analysis of modern literature, the model is developed in the areas of digital transformation, artificial intelligence and data-based decision-making.

Keywords: adaptive marketing strategy, higher education institution, complex adaptive system, sustainability, digital transformation, VUCA environment.

Zamonaviy iqtisodiyotda yuqori malakali mutaxassislarga bo’lgan talab doimiy ravishda ortib bormoqda. Bunday mutaxassislar nafaqat chuqur bilimga ega bo’lishi, balki innovatsiyalarni amalga oshirish, tezkor qaror qabul qilish, iqtisodiy strategiyani ishlab chiqish va shaxsiy rivojlanishga intilishi kerak. Bu vazifalarni amalga oshirishda oliy ta’lim tizimi muhim rol o’ynaydi.

Ta’lim jamiyatning eng muhim institutlaridan biri sifatida ijtimoiy-iqtisodiy o’zgarishlarga sezgir. Biroq bu ta’sir faqat oqibatlarga qarshi reaksiya bo’lmasligi, balki oldindan prognoz qilinishi lozim. Chunki mutaxassislarni tayyorlash uzoq davom etadigan, katta resurslar talab qiladigan

jarayon bo‘lib, uning barqarorligi sifat kafolatlaridan biridir. Oliy maktab oldidagi asosiy vazifa – nafaqat o‘zgarishlarga moslasha oladigan, balki ularni biroz oldindan ko‘ra biladigan mutaxassislarni tayyorlashdir. Faqat oldindan ta‘lim (опережающее образование) tamoyili zamonaviy jamiyat ehtiyojlariga mos keladi [2].

So‘nggi yillarda oliy ta‘lim muassasalarining faoliyat muhiti tubdan o‘zgardi. COVID-19 pandemiyasi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi, demografik o‘zgarishlar va mehnat bozoridagi transformatsiyalar OTMlarni boshqaruv modellarini qayta ko‘rib chiqishga majbur qilmoqda. Xalqaro tadqiqotchilar tomonidan ushbu sharoit VUCA (Volatility – beqarorlik, Uncertainty – noaniqlik, Complexity – murakkablik, Ambiguity – noaniqlik) muhiti sifatida tavsiflanmoqda [1]. Bunday muhitda an‘anaviy chiziqli boshqaruv modellari o‘z samaradorligini yo‘qotadi va adaptiv yondashuvlar talab etiladi.

Adabiyotlar tahlili

Oliy ta‘lim muassasalarini murakkab adaptiv tizim (CAS) sifatida qarash XX asr oxiri – XXI asr boshlarida shakllangan bo‘lib, I. Ansof [3], B.A. Долятовский va boshqalar (2006) tomonidan asoslangan edi. Ushbu yondashuvga ko‘ra, OTM tashqi muhit bilan doimiy o‘zaro aloqada bo‘lgan, o‘z-o‘zini tashkil etuvchi va emergensiv xususiyatlarga ega tizimdir.

So‘nggi yillarda ushbu nazariy yondashuv sezilarli darajada rivojlantirildi. Salwa Ismail [6] tomonidan himoya qilingan doktorlik dissertatsiyasida universitetlar murakkab adaptiv tizimlar sifatida agent-asoslangan modellashtirish (ABM) usulida tahlil qilinadi. Tadqiqotchi AQSh universitetlarining jamg‘arma mablag‘lari taqsimotida “kuch qonuni” (power-law) naqshlarini aniqlab, statik muvozanat modellarining universitetlarning heterojen xatti-harakatlarini tahlil qilishda yaroqsizligini isbotlaydi [7].

Katherine Stevenson va boshqalar Missouri universiteti tibbiyot fakultetida amalga oshirilgan transformatsion o‘zgarishlarni CAS nuqtai nazaridan tahlil qilib, “umumiy maqsad” va “yetakchilikning emergensiv hodisa sifatidagi” tushunchalarini modelga qo‘shish orqali CAS frameworkini ta‘lim kontekstiga moslashtirgan [2, 5]. Ushbu tadqiqot Topilining “adaptiv boshqaruv uchinchi iyerarxiya” degan g‘oyasini amaliy jihatdan asoslaydi.

Raqamli transformatsiya kontekstida adaptiv marketing strategiyalari masalasi Nik Hadyanee Nik Othman va boshqalar tomonidan o‘rganilgan. Tadqiqotda platforma strategiyasi, kontent tipologiyasi, auditoriyani segmentlash va samaradorlik analitikasi kabi omillar aniqlangan. Mualliflarning ta‘kidlashicha, Instagram va TikTok kabi platformalar abituriyentlar bilan interaktiv bog‘lanishda samarali bo‘lsa, ota-onalar Facebook va universitet rasmiy veb-saytlarini afzal ko‘rishadi [1].

Shyam Swarup Khanal tomonidan 2022-2024 yillardagi 11 ilmiy nashrning tahlili asosida post-pandemiya davrida OTM marketing faoliyatining o‘zgarishlari o‘rganilgan. Tadqiqotda an‘anaviy 7P marketing miksu post-pandemiya sharoitida boshqaruv amaliyotlari, infratuzilma, moliyaviy omillar, dastur xususiyatlari, branding va media ta’sirlari bilan to‘ldirilishi ko‘rsatilgan [6].

Metodologiya

Ushbu tadqiqotda adaptiv marketing strategiyalarini ishlab chiqishda quyidagi metodologik yondashuvlar qo‘llaniladi:

1. Murakkab adaptiv tizimlar (CAS) nazariyasi. OTM tashqi muhit bilan doimiy o‘zaro aloqada bo‘lgan, o‘z-o‘zini tashkil etuvchi tizim sifatida qaraladi. Zamonaviy CAS tadqiqotlarida agent-asoslangan modellashtirish [6] va hisoblash ijtimoiy fanlari usullari qo‘llanilmoqda [7].

2. Beqarorlikni baholash shkalasi. Beqarorlik darajasini aniqlash uchun uch parametr bo‘yicha 9 balli shkala qo‘llaniladi: o‘zgarishlar tezligi, o‘zgarishlar darajasi va oldindan aytish imkoniyati.

3. VUCA muhit tahlili. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) kontseptsiyasi asosida tashqi muhitning beqarorlik darajasi baholanadi [1].

4. Besh nomutanosiblik bosqichi modeli. OTMning tashqi muhit bilan nomutanosibligi besh bosqichga ajratiladi. Har bir bosqich muayyan moslashuv mexanizmini talab qiladi:

OTMlarda besh nomutanosiblik bosqichi modeli [5]

Bosqich	Nomutanosiblik darajasi	Zarur o‘zgarishlar
1-bosqich	Eng yuqori	Missiya, maqsadlar, strategiyalar, biznes-jarayonlar, tuzilma
2-bosqich	Yuqori	Maqsadlar, strategiyalar, biznes-jarayonlar, tuzilma
3-bosqich	O‘rta	Strategiyalar, biznes-jarayonlar, tuzilma
4-bosqich	Past	Biznes-jarayonlar (funktsiyalar, qoidalar, mexanizmlar)
5-bosqich	Eng past	Biznes-parametrlar (narx, sifat, texnologiya)

5. Uch komponentli adaptiv boshqaruv modeli (AS–ABP–AP):

- AS (Adaptive Strategy) – strategik moslashuv mexanizmi (1–3 bosqichlar);
- ABP (Adaptive Business Process) – biznes-jarayonlarni moslashuv mexanizmi (4-bosqich);
- AP (Adaptive Parameters) – biznes-parametrlarni moslashuv mexanizmi (5-bosqich).

Zamonaviy sharoitda ushbu model raqamli transformatsiya va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish bilan to’ldiriladi. Moses [8] tomonidan ta’kidlanganidek, OTMda adaptiv o‘zgarishlar “pastdan yuqoriga” (bottom-up) emergensiv jarayonlar sifatida amalga oshadi [4, 10].

Adaptiv marketing strategiyalarini ishlab chiqish quyidagi to‘rt komponentning sinteziga asoslanadi:

1. Zamonaviy boshqaruv texnologiyalari – strategik boshqaruv, umumiy sifat menejmenti (TQM), funksional jarayonlarni takomillashtirish (FPI), biznes-jarayonlarni reingining (BPR), iste’molchiga yo’naltirilgan boshqaruv (CSRP).

2. CASE-texnologiyalar – tizimli tahlil (SADT), ma’lumotlar oqimi diagrammalari (DFD), ish oqimi diagrammalari (WFD), dinamik modellashtirish (CPN).

3. Ochiq axborot tizimlari – Intranet, DSS, DWH, OLAP, OLTP, shuningdek sun’iy intellekt va mashinaviy o’qitish asosidagi yechimlar. Othman va boshqalar [9] tomonidan ta’kidlanganidek, zamonaviy raqamli marketing strategiyalarida platforma strategiyasi, kontent tipologiyasi, auditoriyani segmentlash va samaradorlik analitikasi muhim omillardir [1].

4. Sun’iy intellekt va formal nazariyalar – noaniq to’plamlar, neyron tarmoqlar, statistik modellar, ekonometriya.

Ushbu komponentlarning sintezi OTMga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- tashqi va ichki muhit o‘zgarishlarini real vaqt rejimida kuzatish;
- ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish;
- ta’lim xizmatlarining samaradorligini baholash;
- boshqaruvni qayta tashkil etish dasturlarini nazorat qilish.

Oliy ta’lim muassasasining adaptiv boshqaruv tizimi uchta quyi tizimdan iborat: operatsion tizim (o’quv jarayoni, tarbiya, ilmiy-tadqiqot ishlari), boshqaruv tizimi va moslashish (rivojlanish) boshqaruv tizimi.

Operatsion tizim tashqi biznes-muhitdan resurslarni (mehnat, moddiy, moliyaviy, axborot) iste’mol qiladi va ularni tashqi muhitga qaytariladigan ilmiy mahsulotlar va xizmatlarga aylantiradi. Moslashish boshqaruv tizimi tashqi muhitni kuzatadi va zarurat tug’ilganda, barqarorlik va

samaradorlikni ta'minlash maqsadida biznes-parametrlarni, funksiyalarni, jarayonlarni yoki tuzilmalarni qayta quradi.

Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, adaptiv boshqaruv tizimining samaradorligi quyidagi omillarga bog'liq:

- tizimdagi faol elementlar (talabalar, o'qituvchilar, administratorlar) o'rtasidagi o'zaro ta'sirlarni boshqarish;

- teskari aloqa halqalarini samarali tashkil etish;
- o'zgarishlarning “pastdan yuqoriga” emergensiv xususiyatini hisobga olish;
- raqamli transformatsiya jarayonlarini strategik boshqarish.

Oliy ta'lim muassasalarining bozor sharoitida barqarorligini ta'minlash ularning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezkor va samarali moslasha olish qobiliyatiga bog'liq. Adaptiv marketing strategiyalari aynan shu vazifani amalga oshirishga xizmat qiladi.

2010 yilda Topilina taklif etilgan OTMni murakkab adaptiv tizim sifatida qarash va uch darajali (AS–ABP–AP) boshqaruv modeli zamonaviy xalqaro tadqiqotlar bilan tasdiqlanmoqda. Ismail [6] tomonidan agent-asoslangan modellashtirish usulida, Stevenson va boshqalar [10] tomonidan empirik amaliy tadqiqotlar asosida CAS nazariyasining OTMga tatbiq etilishi mustahkamlandi.

Zamonaviy sharoitda adaptiv marketing strategiyalari quyidagi yo'nalishlarda rivojlanmoqda:

1. Raqamli transformatsiya – ijtimoiy tarmoqlar, katta ma'lumotlar analitikasi, sun'iy intellekt va shaxsiylashtirilgan marketing adaptiv strategiyalarning ajralmas qismiga aylangan[9].

2. Ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish – o'rganish analitikasi (learning analytics) vositalari OTMda adaptiv boshqaruvni amalga oshirishning muhim mexanizmiga aylanmoqda [8].

3. VUCA muhitiga moslashish – pandemiya so'ng beqarorlik, noaniqlik, murakkablik va noaniqlik OTMlar faoliyatining doimiy xususiyatiga aylandi. Bunday sharoitda adaptiv boshqaruv tizimlari va teskari aloqa mexanizmlarining ahamiyati keskin oshdi [7; 8].

4. Bilimlar oqimi va tarmoqli o'zaro ta'sirlar – universitetlarning tashqi muhit bilan o'zaro ta'sirida bilimlar oqimi (knowledge flow) mexanizmlari muhim rol o'ynaydi. “Bilim spillover – tashkiliy o'rganish – bilimlarni o'zlashtirish” zanjiri adaptiv o'zgarishlarning asosiy dvigateli sifatida talqin qilinmoqda [12].

Kelgusidagi tadqiqotlar uchun quyidagi yo'nalishlar tavsiya etiladi:

- sun'iy intellekt va mashinaviy o'qitish texnologiyalarini adaptiv boshqaruv tizimlariga integratsiya qilish;

- turli mintaqa va ixtisoslikdagi OTMlar uchun moslashtirilgan adaptiv modellarni ishlab chiqish;

- adaptiv marketing strategiyalarining uzoq muddatli samaradorligini baholash metodikasini yaratish;

- OTMlarning raqamli transformatsiya jarayonida adaptiv boshqaruvning rolini empirik tadqiq qilish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Adler Yu. Povysheniye kachestva podgotovki spetsialistov // Metody menedzhmenta kachestva. – 2000. – № 2.
2. Akperov I.G. Prognozirovaniye potrebnosti v spetsialistakh i upravleniye regionalnoy sistemoy obrazovaniya. – M.: Vysshaya shkola, 1998.
3. Ansof I. Strategicheskoye upravleniye. – M.: Ekonomika, 1989.
4. Dolyatovskiy V.A., Zolotarev V.S., Gamaley Ya.V., Ivakhnenko A.V. Adaptivnoye upravleniye ekonomicheskimi ob'yektami v nestabilnoy srede. – Rostov-na-Donu: RGEU «RINX», 2006.
5. Mazur O.A., Dolyatovskiy V.A., Sakiyev E.E. Metodika otsenki kachestva podgotovki spetsialistov s vysshim obrazovaniyem. Ch. 2. – Rostov-na-Donu: IUBiP, 2004.
6. Ismail S. Universities as Complex Systems: Data, Power Laws, and an Agent-Based Model. Ph.D. Dissertation, George Mason University, 2024.

7. Khanal S.S. Exploring Post-Epidemic Marketing Strategies in Higher Education: A Synthesis of Recent Research and Implications // Orchid Insights: A Multidisciplinary Journal of Orchid College. – 2025. – Vol. 1, No. 1. – P. 42–47.
8. Moses P.S. Leveraging Complexity Science to Promote Learning Analytics Adoption in Higher Education: An Embedded Case Study. Ph.D. Dissertation, University of Maryland, College Park, 2024.
9. Othman N.H.N., Awang N., Salleh M., Ambak A., Alwi A., Ibrahim W.N.W. Optimizing Digital Promotion Strategies in Higher Education: A Theoretical Review and Framework // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 7. – P. 1607–1621.
10. Stevenson K., D'Eon M., Headrick L., Gäre B.A. A Complex Adaptive Systems Approach to Health Professions Education Transformation // Journal of Medical Education and Curricular Development. – 2025. – Vol. 12.
11. Widyatmoko W., Rahayuningtyas T.E., Prasajo A. Consumer Decision Making and Marketing Techniques: New Insights into Higher Education in the Digital Era // Proceeding of the International Conference on Management, Entrepreneurship, and Business. – 2024. – Vol. 1, No. 2. – P. 40–51.
12. Jilin University Researchers. From External Intervention to Endogenous Growth: A CAS-Based Analysis of Poverty Alleviation Mechanism with University Participation in Rural Collective Entrepreneurship // Systems. – 2025. – Vol. 13, No. 12.

UDK: 334.722:331.108(575.14)

**KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING KADRLAR SALOHİYATI VA BILIM
INFRATUZILMASIGA BO‘LGAN TALABLARI: BUXORO VILOYATI MISOLIDA**

**SMALL BUSINESSES' REQUIREMENTS FOR PERSONNEL COMPETENCE AND
EDUCATIONAL INFRASTRUCTURE: THE EXAMPLE OF BUKHARA REGION**

**ТРЕБОВАНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЕ: ПРИМЕР БУХАРСКОГО РЕГИОНА**

Navruz-zoda Layli Baxtiyorovna

Buxoro davlat universiteti Marketing va menejment kafedrası i.f.f.d. dotsenti,

Annotatsiya

Maqolada, Buxoro viloyatida kichik biznes subyektlarining malakali kadrlarga bo‘lgan bilim-infratuzilma talab va ehtiyojlari tahlili amalga oshirilgan. Bu bilan birga viloyatda kichik biznes subyektlarining malakali kadrlarga bo‘lgan bilim-infratuzilma talabi sektorlar kesimida o‘rganilib, kadrlar yetishmovchiligi xaritasi tuzilgan. Buxoro viloyatida kichik biznes subyektlarining malakali kadrlarga bo‘lgan bilim-infratuzilma talabi va ehtiyojlarini foyda hamda sof foyda ko‘rsatkichlari bo‘yicha tahlil qilingan.

Kalit so‘zlar: kichik biznes, kadrlar salohiyati, kichik biznes subyektlari, bilim infratuzilmasi, Buxoro, ilmiy kadr, ta’lim, malakali kadr, talab.

В статье проведён анализ потребностей субъектов малого бизнеса Бухарской области в квалифицированных кадрах и соответствующей образовательной инфраструктуре. Вместе с тем, потребность субъектов малого бизнеса региона в квалифицированных кадрах и образовательной инфраструктуре изучена в разрезе отраслей, а также составлена карта дефицита кадров. Потребности субъектов малого бизнеса Бухарской области в