

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/2025.27.12.I.23.04 RAQAMLI ILMIY KENGASH

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

OMANOVA NARGIZA RUSTAM QIZI

AKSIYADORLIK JAMIYATLARI BOSHQARUV TIZIMIDA
KORPORATIV MADANIYATNI TAKOMILLASHTIRISH

08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)
по экономическим наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD)
on economical sciences**

Omanova Nargiza Rustam qizi

Aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni
takomillashtirish.....3

Оманова Наргиза Рустам кизи

Совершенствование корпоративной культуры в системе управления
акционерными обществами27

Omanova Nargiza Rustam kizi

Improving corporate culture in the management system of joint-stock
companies.....53

E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati

Список опубликованных работ

List of published works.....59

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/2025.27.12.I.23.04 RAQAMLI ILMIY KENGASH

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

OMANOVA NARGIZA RUSTAM QIZI

AKSIYADORLIK JAMIYATLARI BOSHQARUV TIZIMIDA
KORPORATIV MADANIYATNI TAKOMILLASHTIRISH

08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (Doctor of Philosophy) dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan B2023.2.PhD/Iqt3105 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya ishi Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) ilmiy kengash veb-sahifasi (www.tsue.uz) va "ZiyoNet" axborot-ta'lim portali (www.ziynet.uz) manziliga joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar: **Umarxodjayeva Muyassar Ganiyevna,**
iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Rasmiy opponentlar: **Saidov Mashal Samadovich,**
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Baxtiyorov Bobur Bahodir o'g'li,
iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Yetakchi tashkilot: **Toshkent kimyo-texnologiya instituti**

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi DSc.03/2025.27.12.I.23.04 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil "_____" soat _____ dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-72. Faks: (99871) 239-43-51. e-mail: info@tsue.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (_____-raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-72. Faks: (99871) 239-43-51. e-mail: info@tsue.uz

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil "_____" kuni tarqatildi.
(2026-yil "_____" dagi _____-raqamli reyestr bayonnomasi).

G.Q. Abduraxmonova,
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash
raisi, i.f.d., professor

O.D. Djurabayev,
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash
kotibi, DSc, professor

Sh.A. Allayarov,
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash
huzuridagi ilmiy seminar raisi, i.f.d.,
professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Dunyo mamlakatlarida korporativ madaniyatni takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. To'g'ri tashkil qilingan korporativ madaniyat tashkilotning moliyaviy natijalari, boshqaruv sifati va uzoq muddatli barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ilmiy tadqiqotlar bu ahamiyatni aniq raqamlar bilan tasdiqlaydi: Kotter va Heskett tomonidan olib borilgan mashhur uzoq muddatli tadqiqot natijalariga ko'ra, kuchli va moslashuvchan korporativ madaniyatga ega kompaniyalar 11 yil davomida daromadlarini 600 foizdan ortiq oshirgan bo'lsa, madaniyati zaif bo'lgan kompaniyalarda bu ko'rsatkich 200 foizdan ham kam bo'lgan. Sof foyda o'sishi bo'yicha esa kuchli madaniyatga ega kompaniyalarda o'sish 750 foizdan oshgan, zaif madaniyatga ega kompaniyalarda esa deyarli o'sish kuzatilmagan. Deloitte'ning Global Human Capital Trends hisobotiga ko'ra, rahbarlarning 90 foizdan ortig'i korporativ madaniyatni tashkilot muvaffaqiyati uchun muhim deb hisoblaydi, biroq atigi 30 foizga yaqin kompaniyalar uni samarali boshqarayotganini tan oladi. Aksiyadorlik jamiyatlarida minglab aksiyadorlar professional menejerlarga tayanadigan sharoitda kuchli korporativ madaniyat norasmiy boshqaruv mexanizmi sifatida faoliyat yuritib, agentlik xarajatlarini kamaytiradi, noetik xatti-harakatlarni cheklaydi va qaror qabul qilish jarayonini faqatgina rasmiy qoidalar bilan cheklanib qolmasdan yo'naltirib turadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning o'rni so'nggi o'n yilliklarda yanada ortdi, chunki globalizatsiya, raqamli transformatsiya va korporativ boshqaruvdagi inqirozlar ko'plab aksiyadorlik jamiyatlarida aynan madaniy zaifliklar mavjudligini ko'rsatdi. Xalqaro konsalting va audit tashkilotlari tahlillariga ko'ra, yirik korporativ mojarolar va boshqaruvdagi nosozliklarning 40 foizdan ortig'i madaniy va axloqiy muammolar bilan bog'liq bo'lib, moliyaviy yoki texnik xatolardan ustun turadi. Aksincha, korporativ madaniyati yuqori darajada shakllangan kompaniyalarda xodimlar mehnat unumdorligi 25–30 foizga yuqori bo'lishi, kadrlar almashinuvi esa sezilarli darajada past bo'lishi aniqlangan, bu esa yirik aksiyadorlik jamiyatlarida muvofiqlashtirish va barqarorlik uchun juda muhimdir. Kuchli korporativ madaniyat barqaror boshqaruv, samarali ichki kommunikatsiya, aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar bilan ochiq muloqotni ta'minlaydi. Aksiyadorlik jamiyatlari rahbariyatining ushbu masalaga e'tibor qaratishi milliy va xalqaro tajribalarni integratsiya qilish orqali kompaniyalar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

O'zbekiston sharoitida esa ushbu mavzu ayni dolzarb masala sifatida e'tirof etilmoqda. Yurtimizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar doirasida aksiyadorlik jamiyatlari soni ortib borayotgan bir paytda ularning boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni shakllantirish zarurati ortmoqda. 2023-yilda Kapital bozorini rivojlantirish agentligi ma'lumotlariga ko'ra, mavjud aksiyadorlik jamiyatlarining atigi 30–35 foizida korporativ madaniyat siyosati mavjud bo'lib, bu ko'rsatkich hali past darajada ekanligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, aksariyat jamiyatlarda xodimlarning ishtiroki cheklangan, axloqiy qadriyatlar tizimi esa umumiy ichki hujjatlar darajasida qolmoqda.

Mamlakatimizda har bir sohada chuqur iqtisodiy islohotlar olib borilayotgan hozirgi davrda “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60 sonli farmoni bilan tasdiqlangan “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi” dasturida belgilangan ustuvor vazifalarni amalga oshirish hamda aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida korporativ boshqaruv samaradorligini yanada oshirish, qolaversa, ayni paytda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi “Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-4720-sonli farmoni bilan tasdiqlangan “Korporativ boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish bo‘yicha chora-tadbirlar dasturi”da belgilangan vazifalar va tadbirlarni bajarish yuzasidan korxonalarga to‘g‘ridan to‘g‘ri joriy investitsiyalarni keng jalb qilish, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini tubdan oshirish, zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy qilish, korxonalarni strategik boshqarishda aksiyadorlar rolini kuchaytirish uchun qulay sharoitlar yaratish maqsadida korporativ madaniyatning roli ortib bormoqda. Bundan tashqari, 2022-yil 17-martda ma‘qullangan O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining yangi tahriri, 2019-yil 9-dekabrda “Byurokratik to‘siqlarni yanada qisqartirish hamda davlat organlari va tashkilotlari faoliyatiga zamonaviy boshqaruv tamoyillarini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4546-son qarorlari hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirish jarayonida milliy korxona va tashkilotlarda personal boshqaruv doirasida kadrlar huquqlarini ta‘minlash masalalarini yoritishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Korporativ madaniyatni mamlakat va korxona samaradorligiga erishish mexanizmi sifatida talqin etishning ilmiy-nazariy asoslari qator xorijiy menejment fani namoyandalari tomonidan o‘rganilgan. Jumladan, mazkur masala Henry Fayol, Peter Ferdinand Drucker, Lillian Gilbreth, Frederick Winslow Taylor, Laszko Block, Erin Meyer, Patty McCord, Robert Richmen, E.Schein, Ron Friedman, V.N. Belkin, Marina Vishnyakova, Daniel Danison, E.A. Kapitonov, Tatyana Kojevnikova¹ ishlarida batafsil yoritib berilgan.

¹ Fayol, H. (2013). General and Industrial Management. (C. Storrs, Trans.). Martino Fine Books. Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University Press. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering (2000). Drucker, P. F. (2001). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential. Writings on Management. New York: HarperBusiness. De Boeck, G. (2024). “Lillian Gilbreth”. In Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology (pp. 369–372). Edward Elgar Publishing. Nethavhani, M. (2020). The contributions of Frederick Taylor to Management Science, including the criticism of his views as they affect the worker. Journal of Management Science, 4(3), 45–58. Bock, L. (2015). Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. New York: Twelve. Meyer, E. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York: PublicAffairs. McCord, P. (2018). Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility. Silicon Guild. Richman, R. (2012). The Culture Blueprint: A Guide to Building the High-Performance Workplace. Silicon Guild. Schein, E.H., & Schein, P.A. (2019). The Corporate Culture Survival Guide (3rd ed.). Wiley. Friedman, R. (2014). The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace. New York: Perigee. Belkin,

Korporativ madaniyatning roli va ahamiyatini asoslash, korporativ madaniyatni biznesga bog‘lash tamoyillari hamda uni motivatsiya omillari orqali tahlil qilish masalalari B.Triker, M.E. Porter, T.Peters, R.Waterman, E.Sheyn, G.Xofstede, R.Quin, P.Druker, D.Kennedi, W. Ouchi, D. McGregor va McKensey² kabi olimlar tomonidan ilmiy jihatdan tadqiq etilgan.

Mahalliy iqtisodchi olimlarimiz ham mamlakatimiz korporativ tuzilmalarida korporativ madaniyatni takomillashtirish masalalariga doir qator tadqiqotlar olib borgan. Ayniqsa, bu borada Q.X. Abdurahmonov, G.Q. Abduraxmanova, N.Q. Yo‘ldoshev, B.B. Berkinov, B.Y. Xodiyev, D.S. Qosimova, D.X. Suyunov, M.B. Xamidulin, M.G. Umarxodjayeva, A.R. Ismailov, N.M. Rasulov, Z.A. Ashurov, M.M. Tashxodjayev, Sh.S. Muxamadjanov, B.N. Urinov, N.I. Akramova³ kabi olimlarning izlanishlari alohida diqqatga sazovor.

Manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyat mexanizmlarini ishlab chiqish, respublikada korporativ madaniyatni diagnostika qilishning ilg‘or usullari yaxlit tizim sifatida o‘rganilmagan. Bu, o‘z navbatida, ushbu mavzuda ilmiy-tadqiqot olib borish, shuningdek, uning maqsadi va vazifalarini belgilashni taqozo qiladi.

V.N., Belkina, N.A., Antonova, O.A., & Luzin, N.A. (2014). Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятий. Экономика региона, 10(4), 129–138. Vishnyakova, M. (2015). Мифы и правда о KPI и корпоративной культуре. Как управлять собой и другими. [Myths and Truths about KPIs and Corporate Culture: How to Manage Yourself and Others]. Denison, D.R. (2012). Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. Jossey-Bass. Kapitonov, E.A., & Kapitonov, A.E. (2003). Корпоративная культура и PR. [Corporate Culture and PR]. Kojevnikova, T. (2020). Корпоративная культура. [Corporate Culture]. Kojevnikova, T. (2021). HR как он есть. [HR as It Is].

² Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University Press. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980). Peters, T. (2010). “Tom Peters on Leading the 21st-Century Organization”. The McKinsey Quarterly. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). McGraw-Hill. Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass. Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (2000). The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering. Basic Books. Umar, S., & Geetika. (2019). The McKinsey 7S Model Helps in Strategy Implementation: A Theoretical Foundation. Tecnia Journal of Management Studies, 14(1). Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge (1981). “Organizational Psychology on the Rise – McGregor’s X and Y Theory: A Systematic Literature Review” (2022).

³ Абдурахмонов Қ.Х. Управление человеческими ресурсами организации. Учебник. Фан-2020; Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. –Т.:Фан, 2019, 595 б; Абдурахмонова Г.Қ. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. Тошкент-2020; N.Q. Yo‘ldoshev va boshqalar, Menejment. O‘quv qo‘llanma (bakalavriat uchun) “IQTISOD-MOLIYA”, T: 2009 y. 214 b; Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры (Основы создания и управления). – Т.: Изд-во Нац. 6- ки Узбекистана им. А.Наваи, 2005. – 132 с.; Ходиев В.Ю., Беркинов В.Б. Korporativ boshqaruv: o‘quv qo‘llanma. – Т.: «ADIB», 2010. – 190 б; Qosimova D.S. Forming a management system of organizational culture of the enterprise — NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS, 2021. <https://www.nveo.org/index.php/journal/article/view/1020>; Suyunov D., Xoshimov E. Korporativ boshqaruv modellari: konseptual jihatlar, zamonaviy tendensiyalar va konvergensiya imkoniyatlari. // “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 4-son, iyul-avgust, 2017 yil.; Suyunov D.X. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar. Monografiya. – Т.: Akademiya, 2006. – 116 б.; Xamidulin M.B., Umarxodjayeva M.G., Ismailov A.R. Korporativ boshqaruv-2. Toshkent-Iqtisodiyot. 2019.; Rasulov N.M. Korporativ tuzilmalarda innovatsion jarayonlarni strategik boshqarish uslubiyotini takomillashtirish. 08.00.13 – “Menejment (iqtisodiyot fanlari)”. Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. – Т.: TDIU, 2020 y.; Ashurov Z. Aksiyadorlik korxonalarida korporativ boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish. 08.00.13 – “Menejment” ixtisosligi bo‘yicha iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati. – Т., 2019. – 72 б.; M.M.Tashxodjayev va boshqalar. Korporativ madaniyat. Darslik. – Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. – 204 б.; Мухамаджанов Ш.С. Корпоративное управление и его развитие в Узбекистане // Экономика Центральной Азии. – 2021. – Том 5. – № 2. – С. 207-224. – doi: 10.18334/asia.5.2.112020. B.N. Urinov, U.F. Kenjayeva. Korporativ boshqaruv.: Darslik. –Т.: ООО “Diadema nur servis”, 2024.405b. N.I. Akramova-08.00.13-“Menejment” Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori dissertatsiyasi avtoreferati.

Dissertatsiyaning tadqiqot bajarilgan oliy ta'lim muassasasi ilmiy tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatning ilmiy-nazariy ahamiyatini tadqiq qilish, uning korxona imiji, xodimlar samaradorligi va korxonaning umumiy raqobatbardoshlik darajasiga ta'sirini o'rganish;

korporativ madaniyatning klassik va zamonaviy tendensiyalari ahamiyatini xorijiy hamda mahalliy tadqiqotlar natijasida tahlil qilish;

so'rovnomalar, intervyular va anonim fikr-mulohazalar orqali xodimlarning korporativ madaniy holati bo'yicha qarashlarini aniqlash;

korxonada korporativ madaniyat bahosiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarning ekonometrik tahlilini amalga oshirish;

korporativ madaniyatning korxonada talantlar boshqaruvi va qo'nimsizlikka bo'lgan ta'sirini tahlil qilish;

korxonaning rasmiy missiyasi, strategik maqsadlarini tahlil qilish, korporativ madaniyatning ushbu qadriyatlar bilan qanchalik uyg'un ekanligini aniqlash hamda korxona missiyasi bilan xodimlar xatti-harakatlarini takomillashtirish uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqish;

aksiyadorlik jamiyatlarida xodimlarning ish va shaxsiy hayotidagi muvozanatning ish samaradorligiga ta'sirini aniqlash va uni muvofiqlashtirish yo'llarini takomillashtirish;

jahonda kuchli korporativ madaniyatga ega, aynan shu omil orqali yuqori iqtisodiy va moliyaviy farovonlikka erishgan, o'z brendi va imijiga ega korxonalarni o'rganish.

Tadqiqotning obyekti sifatida "O'z kimyosanoat" aksiyadorlik jamiyati tanlangan.

Tadqiqotning predmetini aksiyadorlik korxonalari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirish hamda rivojlantirish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiya ishida zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, tizimli va kompleks yondashuv, funksional yondashuv, analiz, sintez, monografik tahlil, iqtisodiy-statistik tahlil, induksiya va deduksiya, klassifikatsiyalash, solishtirma tahlil, dinamik tahlil, reytinglash, ekonometrik tahlil, baholash kabi usullardan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat rivojlanishini baholash uchun LSI, CCI, CVA va TII indikatorlari asosida 0–5 oraliqdagi integral korporativ madaniyat indeksi (ICMI) ishlab chiqilib, unga ko'ra, holat "past" (0–2), "o'rta" (2,1–3,0), "yetarli rivojlangan" (3,1–4,0) va "yuqori rivojlangan" (4,1–5,0) toifalariga ajratish usuli taklif etildi;

xodimlarni boshqarish samaradorligining xalqaro miqyosdagi optimal hamda milliy miqyosdagi darajalari (tegishli ravishda: sodiqlik ko'rsatkichi (eNPS = 10 %; 12,9 %), tashkilotda vakansiyalarni to'ldirish tezligi (VTT = 26 kun; 23,9 kun), xodimlarning o'z ish faoliyatiga jalb qilinganlik darajasi (JQD = 50 %; 63,3 %) asosida "O'zkiymyosanoat" AJ xodimlarini boshqarish faoliyati takomillashtirilgan;

korporativ madaniyatni transformatsiya qilish doirasida "Industrial Culture 4.0" konsepsiyasiga asoslangan boshqaruv tizimining ilg'or tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi OKR, gibril ish tizimi hamda markazdagi inson paradigmasi taklifi orqali asoslangan;

qadriyatlar ta'sirida qulay mehnat sharoitlari (+12,189 ball) va sodiqlik (+13,461 ball) darajalarining ustuvor dinamikasiga tayangan holda, korporativ muhit barqarorligining 2030 yilgacha bo'lgan ehtimoliy rivojlanish trayektoriyalarini aks ettiruvchi prognoz ishlab chiqildi.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

xulq-atvor iqtisodiyoti tamoyillarini korporativ boshqaruvga integratsiya qilish orqali xodimlarning ichki tartib-qoidalarga rioya qilish darajasi oshirildi, mehnat munosabatlari takomillashtirildi hamda ishga jalb qilinganlik ko'rsatkichi 12,9 %ga oshdi;

inson kapitalini rivojlantirishda yetakchilik, jamoaviy birdamlik va ijtimoiy javobgarlikni kuchaytirish orqali xodimlarning kasbga bo'lgan sodiqlik darajasi mustahkamlandi hamda ularning ish samaradorligi va korxona missiyasiga bo'lgan ishonchi oshirildi;

xodimlarni boshqarish samaradorligi xalqaro va milliy standartlarga muvofiqlashtirilib, vakansiyalarni to'ldirish tezligi (VTT) 23,9 kungacha qisqartirildi, jalb qilinganlik darajasi (JQD) 63,3 %ga yetkazildi hamda sodiqlik darajasi xalqaro me'yorlarga yaqinlashtirildi;

OKR (Objectives and Key Results) metodining joriy etilishi natijasida korxonada xodimlarning korxona missiyasi hamda imijiga sodiqligi oshdi, ularning mehnat faoliyati aniq maqsad va natijalar asosida baholanishi yo'lga qo'yildi;

korxonada xodimlarning korporativ madaniyat bahosiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash bo'yicha so'rovnoma ishlab chiqilib, eng ustuvorlarini belgilashni aniqlash yuzasidan ekonometrik model tuzildi.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi tadqiqotda qo'llangan yondashuv, usullar va nazariy ma'lumotlarning rasmiy manbalardan, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi hamda "O'zkiymyosanoat" AJ statistik ma'lumotlaridan olingani, ilmiy-amaliy konferensiya va seminarlarda to'liq aprotatsiyadan o'tganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi, ularning davlat organlari tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ishlab chiqilgan dastur, model va tavsiyalardan O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni samarali boshqarishning nazariy va uslubiy jihatlari o'rganilgan holda, uni rivojlantirish bo'yicha olib borilgan tadqiqot ishlarida, korxonalarda korporativ madaniyatning iqtisodiy tashkiliy tizimlari mazmunini takomillashtirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati esa boshqaruv samaradorligini oshirish, xususan, “O‘zkimyosanoat” AJda zamonaviy menejment yondashuvlarini tadqiq qilish, taklif etilgan korporativ madaniyatni boshqarish modeli va dasturlarini korxonalar faoliyatida hamda soha boshqaruv apparati funksiyalarini takomillashtirishda qo‘llash, shu bilan birga, tadqiqot natijalaridan “Menejment” va “Korporativ madaniyat” fanlari bo‘yicha keys-stadilar, ma’ruzalar matni, o‘quv qo‘llanmalar tayyorlashda ilmiy manba sifatida foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Aksiyadorlik korxonalari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirish bo‘yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat rivojlanishini baholash uchun LSI, CCI, CVA va TII indikatorlari asosida 0–5 oraliqdagi integral korporativ madaniyat indeksi (ICMI) ishlab chiqilib, unga ko‘ra, holat “past” (0–2), “o‘rta” (2,1–3,0), “yetarli rivojlangan” (3,1–4,0) va “yuqori rivojlangan” (4,1–5,0) toifalariga ajratish usuli taklif etildi (“O‘zkimyosanoat” AJning 2025-yil 10-dekabrda 30-1258-son ma’lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida xulq-atvor iqtisodiyoti tamoyillari asosida ichki tartib-qoidalar innovatsion tashkil qilinib, KPI ko‘rsatkichlariga mos rag‘batlantirish tizimi joriy etilishi orqali qo‘nimsizlik darajasi (turnover rate) 14 %gacha pasaytirildi;

xodimlarni boshqarish samaradorligining xalqaro miqyosdagi optimal hamda milliy miqyosdagi darajalari (tegishli ravishda: sodiqlik ko‘rsatkichi (eNPS = 10 %; 12,9 %), tashkilotda vakansiyalarni to‘ldirish tezligi (VTT = 26 kun; 23,9 kun), xodimlarning o‘z ish faoliyatiga jalb qilinganlik darajasi (JQD = 50 %; 63,3 %) asosida “O‘zkimyosanoat” AJ xodimlarini boshqarish faoliyati takomillashtirilgan (“O‘zkimyosanoat” AJning 2025-yil 10-dekabrda 10-1258-son ma’lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida xodimlarni boshqarish samaradorligi xalqaro va milliy standartlarga muvofiqlashtirilib, vakansiyalarni to‘ldirish tezligi (VVT) 23,9 kungacha qisqartirilgan, jalb qilinganlik darajasi (JQD) 63,3ga yetkazilgan hamda sodiqlik darajasi xalqaro me‘yorlarga yaqinlashtirilgan;

korporativ madaniyatni transformatsiya qilish doirasida “Industrial Culture 4.0” konsepsiyasiga asoslangan boshqaruv tizimining ilg‘or tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi OKR, gibril ish tizimi hamda markazdagi inson paradigmasi taklifi orqali asoslangan (“O‘zkimyosanoat” AJning 2025-yil 10-dekabrda 10-1258-son ma’lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy qilinishi natijasida boshqaruv funksiyalarini raqamlashtirish, adaptiv korporativ madaniyatni rivojlantirish, OKR tizimi, gibril ish modeli va e-NPS kabi zamonaviy boshqaruv vositalarini kompleks integratsiyalash orqali barqarorlik va innovatsion o‘rishni ta’minlovchi ilmiy asoslangan yondashuv sifatida shakllantirilgan;

qadriyatlar ta’sirida qulay mehnat sharoitlari (+12,189 ball) va sodiqlik (+13,461 ball) darajalarining ustuvor dinamikasiga tayangan holda, korporativ muhit barqarorligining 2030 yilgacha bo‘lgan ehtimoliy rivojlanish trayektoriyalarini aks ettiruvchi prognoz ishlab chiqildi (“O‘zkimyosanoat” AJning 2025-yil 10-dekabrda 10-1258-son ma’lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida tashkilotlarda xodimlar almashinuvi darajasining

pasayishi, boshqaruv jarayonlarida barqarorlikning kuchayishi hamda uzoq muddatli strategik samaradorlik va raqobatbardoshlikning oshishi ta'minlanadi.

Tadqiqot natijalarining aprobatyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 6 ta, shu jumladan, 3 ta respublika va 3 ta xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyalarda ma'ruza shaklida bayon etilgan va muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya ishi bo'yicha jami 12 ta ilmiy ish, shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiyasi komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan mahalliy ilmiy nashrlarda 4 ta, nufuzli xorijiy jurnallarda 2 ta, mahalliy va xorijiy konferensiyalarda 6 ta ilmiy maqola nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, to'qqizta paragraf, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiya hajmi 139 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

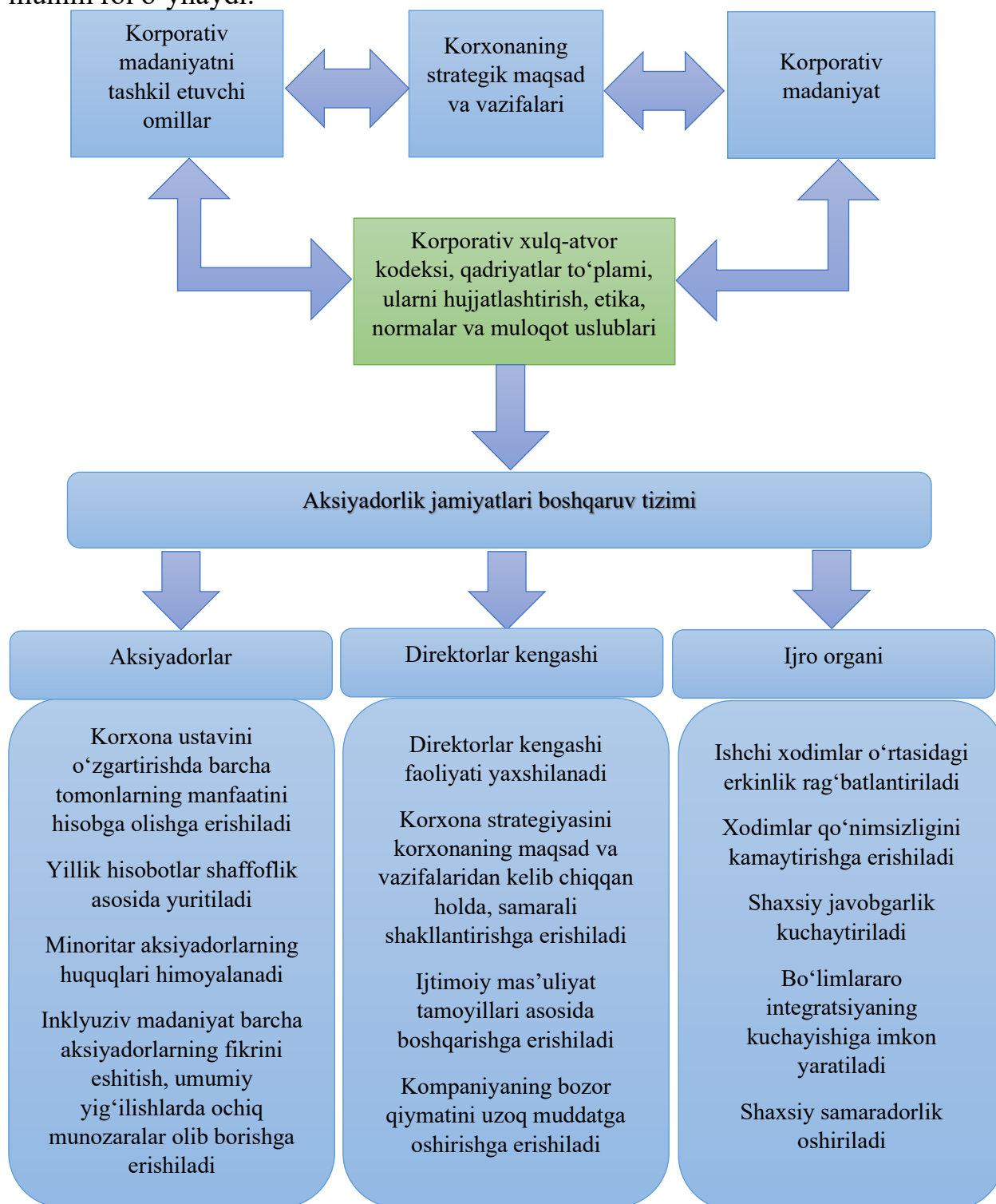
Dissertatsiyaning **kirish** qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan; tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti va predmeti tavsiflangan; respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan; tadqiqotning ilmiy yangiligi, amaliy natijalari bayon qilingan; olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati yoritib berilgan; tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish, nashr qilingan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning **“Aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatning ilmiy-nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida globallashuv sharoitida “korporativ madaniyat” tushunchasining mazmun-mohiyati, o'ziga xos jihatlari, uni aksiyadorlik jamiyatlarida shakllantirish zarurligi, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni rivojlantirishning maqsadi, vazifalari va tamoyillari, xorijiy olimlarning aksiyadorlik jamiyatlarining iqtisodiy samaradorligiga korporativ madaniyatning ta'sirini o'rganish bo'yicha qarashlari tadqiq etilgan.

“Korporativ madaniyat” tushunchasi tashkilot ichidagi umumiy qadriyatlar, e'tiqodlar, normalar va raftorlar majmuini ifoda etadi. Bu madaniyat tashkilotning ichki muhitini belgilaydi, xodimlar faoliyati va motivatsiyasiga ta'sir qiladi hamda uzoq muddatli strategik ustunlik manbayi sifatida xizmat qilishi mumkin. Turli nazariy yondashuvlar va tadqiqotlar korporativ madaniyatni tashkilotning “noyob DNK”si sifatida baholaydi.

O'zbekistonlik tadqiqotchilar ham korporativ madaniyatga o'z ta'riflarini berishgan. Masalan, N.Akramova korporativ madaniyatni tashkilot doirasida ishlab chiqilgan va xodimlar tomonidan qabul qilingan umumiy qadriyatlar, me'yorlar va raftor qoidalarining tizimi sifatida ta'riflaydi. Aksiyadorlik jamiyatlari tuzilmalarida korporativ subyektlarning o'zaro manfaatli munosabatlarini ta'minlashning adolatli tamoyillarini ta'minlash faqat iqtisodiy manfaatlar doirasida hisobga olinishi mumkin emas. Shunga ko'ra, aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruvning yuqori samaradorligiga erishishda korporativ madaniyat, korporativ xulq-atvor kodeksi,

inson kapitalini rivojlantirish strategiyalari va korporativ ijtimoiy javobgarlik muhim rol o'ynaydi.



1-rasm. Korporativ madaniyatning aksiyadorlik korxonalari boshqaruv tizimiga ta'siri⁴

Rasmdan ko'rish mumkinki, kuchli korporativ madaniyat aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ boshqaruv tamoyillarini yanada mustahkamlash orqali samarali boshqaruv tizimiga erishishga yo'l ochib beradi. Korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillari bo'lgan shaffoflik, hisobdorlik va javobgarlik aksiyadorlik korxonalari

⁴ Muallif tomonida tizimlashtirilgan.

boshqaruv tizimining asosi hisoblanadi hamda korporativ madaniyat kesimida integratsiyalash orqali biznesning manfaatdor tomonlari o'rtasida sog'lom muhitni shakllantirishga erishish mumkinligini ko'rsatadi.

Tashkilotlarning samarali ishlashi ko'plab omillarga bog'liq bo'lib, ularning o'zaro uyg'unligi muhim ahamiyat kasb etadi. McKinsey 7S modeli aynan shu uyg'unlikni baholash va takomillashtirish uchun ishlab chiqilgan model bo'lib, tashkilot ichidagi strukturaviy va insoniy omillarni o'z ichiga oladi hamda ularning korporativ madaniyat va boshqaruv tizimiga ta'sirini tushunishga yordam beradi.

“O'zkimyosanoat” aksiyadorlik jamiyati O'zbekiston Respublikasining kimyo sanoati korxonalarini birlashtirgan yirik korporativ tuzilma hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi kimyo zavodlarining sanoat, innovatsiya va marketing dasturlarini ishlab chiqish hamda amalga oshirish orqali tarmoqning barqaror rivojlanishini ta'minlashdir.

BASF kimyo sanoatidagi eng innovatsion va yetakchi kompaniyalardan biri bo'lib, uning tarixi ilmiy kashfiyotlar, texnologik inqiloblar va global miqyosdagi kengayish bilan bog'liq. Bugungi kunda kompaniya barqaror rivojlanish va ekologik toza kimyo sanoatini rivojlantirishga e'tibor qaratmoqda.

1-jadval

McKinsey 7S modeli orqali “O'zkimyosanoat” AJ va “BASF Chemical company”ning solishtirma jadvali⁵

McKinsey 7S	“O'zkimyosanoat” AJ	BASF
Structure	Davlat kompaniyasi	Global xususiy kompaniya
Strategy	Ichki bozorga yo'naltirilgan	Innovatsiya va global yetakchilik
Systems	Byurokratik, ERP rivojlanmoqda	To'liq avtomatlashtirilgan
Shared Values	Milliy sanoatni qo'llab-quvvatlash	Innovatsiya va ekologiya
Style	Markazlashgan boshqaruv	Moslashuvchan rahbarlik
Staff	Asosan, O'zbekiston xodimlari	Global malakali mutaxassislar
Skills	Ishlab chiqarish tajribasi	Ilmiy-tadqiqot yetakchisi

1-jadvalga ko'ra, “O'zkimyosanoat” davlatning sanoat strategiyasiga moslashgan kompaniya ekanligi, “BASF Chemical company” esa global bozor uchun innovatsiyalar yaratishi ko'zga tashlanadi. “O'zkimyosanoat” hali transformatsiya bosqichida, BASF esa jahon kimyo sanoatining yetakchisidir.

Dissertatsiyaning **“Zamonaviy sharoitlarda korporativ madaniyat amaliyotining hozirgi holati tahlili”** deb nomlangan ikkinchi bobida korporativ madaniyatni aksiyadorlik jamiyatlari samaradorligini oshirishga ta'siri va aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning rivojlanish holati tahlil qilingan, shuningdek, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat samaradorligi bahosining boshqa determinantlar bilan aloqasi ekonometrik tahlillar orqali aniqlangan.

Tadqiqotlar natijasida aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatning rivojlanish darajasini kompleks baholash maqsadida LSI, CCI, CVA va TII indikatorlari asosida 0–5 oraliqdagi Integral Corporate Culture Index (ICMI) ishlab chiqildi hamda uning asosida korporativ madaniyat holatini to'rt toifaga ajratish metodikasi taklif etildi.

⁵ Muallif tomonida tizimlashtirilgan.

Integral Corporate Culture Index (ICMI) formulasi – aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat rivojlanish darajasini baholash uchun quyidagi integral ko‘rsatkich taklif etiladi:

$$ICMI = w_1 \cdot LSI + w_2 \cdot CCI + w_3 \cdot CVA + w_4 \cdot TII$$

Unga ko‘ra, **LSI** (Leadership & Social Influence Index) – yetakchilik, jamoaviy birdamlik va ijtimoiy mas‘uliyatni o‘lchaydi, inson kapitalini yetakchilik va jamoaviylik orqali rivojlantirish konsepsiyasiga asoslanadi, transformatsion va human-centred leadership nazariyalariga tayanadi. **CCI** (Corporate Cohesion Index) – korporativ qadriyatlar, jamoa sodiqligi va ijtimoiy muhitni baholaydi, xulq-atvor iqtisodiyoti tamoyillariga asoslanib, norasmiy mehnat munosabatlarini aks ettiradi. **CVA** (Corporate Values Alignment) – shaxsiy va korporativ qadriyatlar uyg‘unligini aniqlaydi va Human-Centred Management paradigmasining asosiy ko‘rsatkichidir. **TII** (Technological & Innovation Index) – raqamli madaniyat, innovatsion fikrlash va hybrid ish modelini qamrab oladi hamda OKR tizimlari orqali samaradorlikni oshirish bo‘yicha ilmiy natijalarga tayanib, texnologik moslashuvchanlik va o‘zgarishlarga ochiqlikni baholaydi.

W₁, W₂, W₃, W₄ – vazn koeffitsiyentlari.

2-jadval

ICMI natijalarini talqin qilish shkalasi

ICMI qiymati	Korporativ madaniyat holati
0,0 – 2,0	Past rivojlangan
2,1 – 3,0	O‘rta darajada
3,1 – 4,0	Yetarli rivojlangan
4,1 – 5,0	Yuqori rivojlangan

ICMI qiymat natijalari korxonadagi mavjud holatga ko‘ra baholanadi. Bu aksiyadorlik jamiyatlari uchun korxonaning korporativ madaniyatini to‘g‘ri baholash va muammolarni to‘g‘ri aniqlab, izchil bartaraf etishga yordam beradi.

3-jadval

“O‘zkimyosanoat” aksiyadorlik jamiyatida korporativ madaniyatning integral bahosi (ICMI)

№	Indikatorlar	Baholash oralig‘i (0–5)	Vazn (w)	Vaznli qiymat
1	LSI	3,8	0,30	1,14
2	CCI	3,5	0,25	0,88
3	CVA	3,6	0,25	0,90
4	TII	3,2	0,20	0,64
	Integral ko‘rsatkich (ICMI)		1,00	3,56

$$ICMI = (3,8 \times 0,30) + (3,5 \times 0,25) + (3,6 \times 0,25) + (3,2 \times 0,20) = 3,56.$$

Hisob-kitoblarga ko‘ra, aksiyadorlik jamiyatida korporativ madaniyatning integral indeksi 3,56 ni tashkil etdi. Mazkur ko‘rsatkich ICMI shkalasiga muvofiq, “yetarli rivojlangan” darajaga to‘g‘ri keladi.

Muallif “O‘zkimyosanoat” AJda o‘tkazilgan n=132 so‘rovnoma natijalariga ko‘ra, korporativ madaniyat bahosi bog‘liq o‘zgaruvchi va mustaqil o‘zgaruvchilar to‘plami, jumladan, demografik, ish joyi va tashkiliy omillar o‘rtasidagi munosabatni o‘rganish uchun miqdoriy yondashuvdan foydalangan.

Ikkinchi darajali OLS model natijalari⁶

Korporativ_madaniyat bahosi	Coef.	St.Err.	t- value	p- value	[95% Conf	Interval]	Sig
Yosh	-.15	.31	-0.48	.63	-.764	.465	
Jins	1.748	3.189	0.55	.585	-4.58	8.075	
Tajriba	-.379	.381	-1.00	.322	-1.134	.376	
Oylik	-.346	.443	-0.78	.436	-1.225	.533	
Ma’lumot	7.784	3.628	2.15	.034	.585	14.982	**
Tartibga amal qilish	6.881	2.125	3.24	.002	2.666	11.097	***
Korporativ madaniyatsiz-lik	0	.	.	.	.	.	
Bepisandlik	-2.973	3.619	-0.82	.413	-10.154	4.207	
Kamsitish	-6.377	6.165	-1.03	.303	-18.609	5.855	
Kibr	.903	3.888	0.23	.817	-6.811	8.618	
Riyo	-4.304	8.49	-0.51	.613	-21.149	12.54	
Maqsad xabardorligi	0	.	.	.	.	.	
past	-4.431	4.71	-0.94	.349	-13.777	4.914	
yuqori	2.44	3.525	0.69	.49	-4.553	9.433	
Samaradorlikka to’sqinlik	0	.	.	.	.	.	
Sog’liq	-16.368	6.746	-2.43	.017	-29.752	-2.985	**
Texnologik talant	.534	4.791	0.11	.912	-8.972	10.04	
Til bilish	-2.128	4.72	-0.45	.653	-11.492	7.236	
boshqa	-7.56	3.648	-2.07	.041	-14.798	-.322	**
Hissa qadrlanishi	0	.	.	.	.	.	
Oylik ustama	9.552	4.375	2.18	.031	.872	18.232	**
Sayohatlar	-7.19	6.639	-1.08	.281	-20.362	5.982	
Tashakkurnoma	2.644	6.049	0.44	.663	-9.358	14.646	
Korxona qadriyati	0	.	.	.	.	.	
Qulay mehnat sharoiti	12.189	3.48	3.50	.001	5.284	19.094	***
Sharaf	-4.9	8.381	-0.58	.56	-21.528	11.728	
Sodiqlik	13.461	4.049	3.32	.001	5.428	21.494	***
Tanish-bilish	.676	7.318	0.09	.927	-13.842	15.194	
Ishdan ketish niyati	0	.	.	.	.	.	
Ish haqi pastligi	-10.829	6.212	-1.74	.084	-23.152	1.495	*
Ish rejimi	1.484	5.909	0.25	.802	-10.24	13.208	
Korrupsiya	-6.167	6.944	-0.89	.377	-19.945	7.61	
Noqulay ish sharoiti	-5.755	7.627	-0.75	.452	-20.887	9.378	
Qadrsiz mehnat	-1.206	6.252	-0.19	.847	-13.608	11.197	
KM rivoji kutilma	0	.	.	.	.	.	
Shaxsiy ishonch	8.116	4.582	1.77	.08	-.974	17.207	*
Ustoz-shogird	-4.582	4.469	-1.03	.308	-13.449	4.285	
Xushchaqchaq jamoa	7.724	3.761	2.05	.043	.262	15.185	**
Constant	11.77	25.455	0.46	.645	-38.731	62.271	
Mean dependent var		75.894	SD dependent var		18.283		
R-squared		0.524	Number of obs		132		
F-test		3.554	Prob > F		0.000		
Akaike crit. (AIC)		1106.729	Bayesian crit. (BIC)		1198.979		
*** $p<.01$, ** $p<.05$, * $p<.1$							

⁶ Ekonometrik tahlillar natijasida olingan muallif ishlanmasi

So'rovnoma yoshi, jinsi, ma'lumoti, oylik daromadi, yetakchilik reytinglari, qoidalarga rioya etish darajasi, xodimlarning mehnatga jalb etilishi va ish joyidagi sharoitlar kabi ko'rsatkichlarni qamrab olgan. Ma'lumotlar Likert shkalasi asosidagi savollar va toifali o'zgaruvchilar orqali to'plangan bo'lib, bu korporativ madaniyat reytinglariga ta'sir qiluvchi omillarning keng doirasini tahlil qilish imkonini beradi. To'plangan ma'lumotlar Stata dasturidan foydalangan holda, tavsifiy va inferensial statistik tahlil uchun qayta ishlandi.

Mazkur topilmalar korporativ madaniyatni oshirish uchun qo'llab-quvvatlovchi ish muhiti yaratish va sodiqlikni rivojlantirishning muhim rolini ta'kidlaydi.

Regressiya natijalari asosida quyidagi ekonometrik tenglama ishlab chiqildi:

$$KM_bahosi = 11.77 + 7.784 \cdot Ma'lumoti + 6.881 \cdot Tartibga_amali - 16.368 \cdot Samaradorlikka_to'sqinlik_{Sog'lig'i} - 7.56 \cdot Samaradorlikka_to'sqinlik_{Boshqasi} + 9.552 \cdot Hissa_qadrlanishi_{Oylik_ustamasi} + 12.189 \cdot Korxona_qadriyati_{Qulay_mehnat_sharoiti} + 13.461 \cdot Korxona_qadriyati_{Sodiqligi} - 10.829 \cdot Ishdan_ketish_niyati_{ish_haqi_pastligi} + 8.116 \cdot KM_rivoji_kutilma_{Shaxsiy_ishonchi} + 7.724 \cdot KM_rivoji_kutilma_{Xushchaqchaq_jamoasi} + \epsilon_i$$

Bu yerda:

$\beta_0 = 11.77$ – ozod had (Intercept (constant)), ya'ni boshqa barcha omillar nol bo'lganda, korporativ madaniyat bahosining boshlang'ich qiymati;

har bir o'zgaruvchi koeffitsiyenti (β) uning korporativ madaniyat bahosiga ta'sir miqdorini anglatadi;

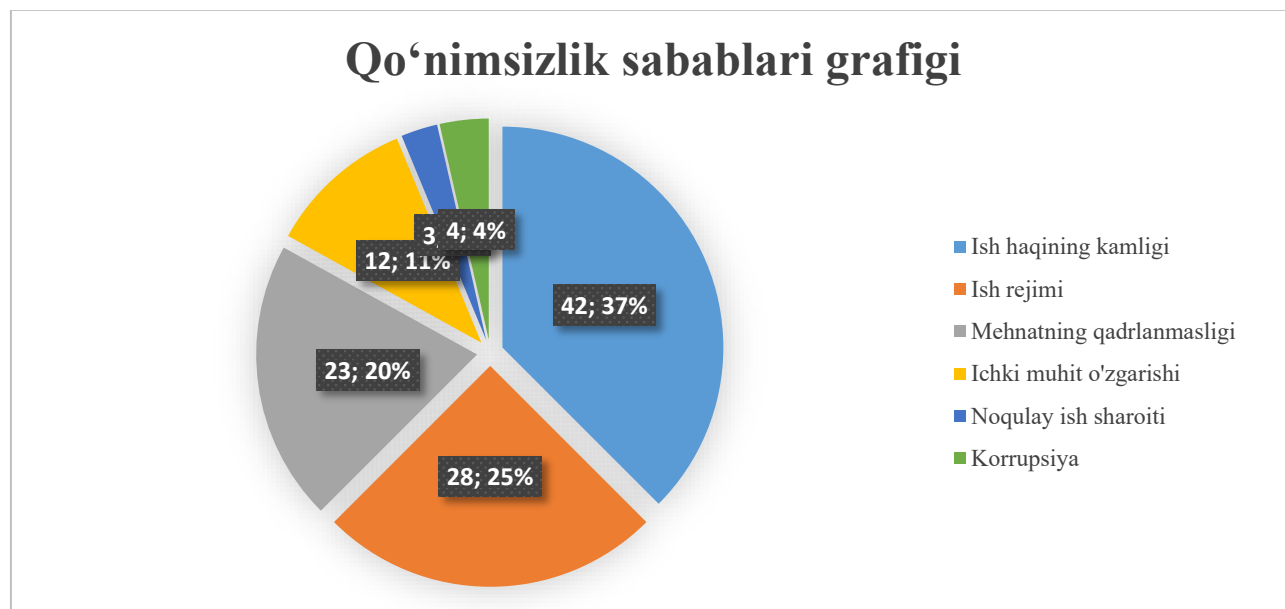
ϵ – jami regressiyadan qoldiq (error term), ya'ni model tomonidan tushuntirilmagan boshqa omillar.

Tenglama natijasiga ko'ra, ma'lumot, tartibga amal qilish, oylik ustama, qulay mehnat sharoitlari va sodiqlik o'zgaruvchilari ijobiy ta'sir ko'rsatadi, ammo sog'liq va boshqa muammolar salbiy ta'sir qilishi mumkin.

Shuningdek, do'stona jamoaviy muhit uchun o'zgaruvchining muhim va ijobiy koeffitsiyenti 7,724 ($p=0,043$) mavjud. Bu shuni ko'rsatadiki, barkamol va qo'llab-quvvatlovchi jamoa dinamikasi xodimlarning korporativ madaniyatni idrok etishini sezilarli darajada oshiradi. Shu jihatlarni hisobga olgan holda, ish bilan ta'minlovchilar jamoaviy faoliyatga ko'proq ahamiyat berishlari va korporativ reytinglarni yanada takomillashtirish uchun ijobiy ish muhiti madaniyatini yaratishlari zarur. Ishonch koeffitsiyenti 8,116 ga teng bo'lib, garchi u juda muhim ($p = 0,08$) bo'lsa-da, bu ijobiy munosabat mavjudligini ko'rsatadi. Ushbu natija shuni ko'rsatadiki, xodimlar o'rtasida ishonchni mustahkamlash ularning korporativ madaniyat haqidagi idrokini oshirishi mumkin. Ish beruvchilar xodimlarning qoniqishini oshirish uchun tashkilot ichida shaffoflik va ishonchni ta'minlashga e'tibor qaratishlari lozim.

Ba'zi o'zgaruvchilar korporativ madaniyat reytinglariga salbiy ta'sir qiladi. Masalan, past ish haqi – 10,829 manfiy koeffitsiyentga ega, bu 10 % darajasida statistik ahamiyatga ega ($p=0,084$). Bu shuni ko'rsatadiki, kompensatsiyaning yetarli emasligi xodimlarning korporativ madaniyatni idrok etishini kamaytirishi mumkin. Xuddi shunday, noqulay ish sharoitlari (koeffitsiyent = -5,755, $p = 0,452$) kabi muammolar ham reytinglarga salbiy ta'sir qiladi, ammo ta'sir statistik ahamiyatga ega emas.

“O‘zkiyosanoat” AJ boshqaruv apparatida xodimlar qo‘nimsizligiga (2-rasm) aynan qanday omillar sabab bo‘lishi bo‘yicha so‘rovnoma o‘tkazilgan. Jami 110 nafar respondent ishtirok etgan bu so‘rovnomada asosiy omil ish haqining pastligi (42), ish rejimi (28), mehnatning qadrlanmasligi (21) bo‘lgan. Undan keyingi o‘rinlarda esa ichki muhit o‘zgarishi (12), noqulay ish sharoiti (3) va korrupsiya (4) kabi omillar ko‘rsatib o‘tilgan.



2-rasm. “O‘zkiyosanoat” AJ korxonasi xodimlarining qo‘nimsizlik sabablari (n=110 so‘rovnomasi asosida)⁷

Shu sababli ish samaradorligini oshirish, xodimlarning tashkilotga daxldorlik hissi va sodiqlik darajasini yanada kuchaytirish uchun yuqorida keltirilgan hamda respondentlar tomonidan qoniqish ko‘rsatkichi past bo‘lgan omillarni bartaraf etish choralari ko‘rish maqsadga muvofiq⁸.

O‘zbekistonda “O‘zkiyosanoat” AJning 5 yillik faoliyati bo‘yicha kadrlar qo‘nimsizligi tahlil qilindi. Bunda “O‘zkiyosanoat” AJ ijro apparatida faoliyat yurituvchi xodimlar statistikasi asos qilib olindi.

5-jadval

“O‘zkiyosanoat” AJda 2020–2024-yillarda kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichi o‘zgarish dinamikasi⁹

Yillar	Xodimlarning umumiy soni	Ishdan bo‘shaganlar soni	Kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichi, %
2020	108	31	28,7
2021	106	21	19,8
2022	117	21	17,9
2023	141	21	14,9
2024	155	22	14,1

⁷ So‘rovnoma asosida muallif chizmasi

⁸ Usmonov Adxamjon A‘zamjonovich. Tashkilotda xodimlarni boshqarishning tashkiliy-motivatsion mexanizmlarini takomillashtirish yo‘llari (O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi misolida).

⁹ Korxona ma‘lumotlari asosida muallif hisob-kitoblari

Olingan tahliliy ma'lumotlar asosida (5-jadval) kadrlar qo'nimsizligini aniqlash bo'yicha mavjud quyidagi formuladan foydalanildi:

$$\text{Kadrlar qo'nimsizligi} = \left(\frac{\text{ishdan bo'sha(til)gan soni}}{\text{o'rtacha xodimlar soni}} \right) \times 100\%$$

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, korxonada yildan yilga qo'nimsizlikning pasayish tendensiyasi kuzatilgan. Ya'ni 5 yil oldin 28,7 % bo'lgan ko'rsatkich 2024-yilga kelib 14 %ga kamaygan. Ushbu ijobiy o'zgarishni korxonada shakllangan mavjud qadriyatlar, mehnat sharoitlarining yaxshilanishi va boshqaruv tizimiga korporativ madaniyat elementlarining izchil integratsiya qilinishi bilan izohlash mumkin.

Xodimlar sadoqat ko'rsatkichi (eNPS)ning korporativ madaniyatga ta'siri. Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan so'rovnoma asosida 2025-yilning dekabr-yanvar oyida "O'zkimyosanoat" AJ ijro apparati 110 nafar xodimining javoblariga asosan, xodimlarning sodiqlik indeksini o'lchash mumkin. So'rovnoma asosida olingan natijalarni quyidagicha aniqlaymiz:

$$\text{eNPS} = \left(\frac{PS - TS}{URS} \right) \times 100\%$$

Bunda:

xodimlarning sodiqlik ko'rsatkichi (%);

promouterlar soni;

tanqidchilar soni;

URS – umumiy respondentlar soni.

Yuqoridagi formula asosida o'tkazilgan so'rovnoma natijalaridan kelib chiqib, korxona xodimlarining ishga sodiqlik darajasi quyidagicha hisoblanadi:

PS= 56 nafar;

TS = 42 nafar.

$$\text{eNPS} = \left(\frac{56 - 42}{110} \right) \times 100\% = 12,72\%$$

eNPS= +12,72%

Olingan qiymatga ko'ra, "O'zkimyosanoat" AJ xodimlarining sodiqlik ko'rsatkichi +12,72 %. Indeksning nazariy qiymati – 100 dan +100 gacha oraliqni tashkil etadi. Lekin jahon amaliyotida xodimlarning ishga sodiqlik ko'rsatkichi 0 dan past yoki 0 dan +10 foizgacha bo'lsa, tashkilotning barqaror rivojlanish ehtimoli yuqori emasligini ko'rsatadi. Demak, korxonada xodimlarning sodiqlik ko'rsatkichi 12,72 % foizni tashkil qilib, ushbu miqdor minimal qiymat (+10 %gacha)dan 2,72 foiz yuqori ekanligini ko'rsatmoqda. Bu esa korxonada malakali kadrlarning ishdan ketish xavfi past darajada ekanligi, ishdan qoniqish va ishga nisbatan daxldorlik hissi ham sezilarli darajada mavjudligini ko'rsatmoqda.

Vakansiyalarni to'ldirish tezligining korporativ madaniyatga ta'siri. Vakansiyalarni to'ldirish tezligi korporativ madaniyatning barqarorligi va rivojlanishiga bevosita ta'sir qiladi. Nomzodlar tez va to'g'ri tanlansa, jamoa barqaror bo'ladi, motivatsiya va ish unumdorligi ortadi. Aksincha, bu jarayon uzoq davom etsa yoki noto'g'ri nomzodlar jalb qilinsa, kompaniyaning ichki muhiti

buzilishi, xodimlarning noroziligi oshishi va ish beruvchi sifatida kompaniyaning obro'siga putur yetishi mumkin. Zamonaviy korxonalarda vakansiyalarni to'ldirishga katta e'tibor qaratiladi. Vakansiyalarni to'ldirish tezligini amaliyotda quyidagicha hisoblash mumkin:

$$VTT = \frac{UVYV}{UYVS} \quad (4)$$

Bunda:

VTT – o'rtacha vakansiyalarni to'ldirish tezligi;

UVYoV – umumiy vakansiyalarning yopilgan vaqti;

UYoVS – umumiy yopilgan vakansiyalar soni.

“O'zkimyosanoat” AJdan olingan ma'lumotlarga ko'ra, 2023-yilning mart oyi boshida 21 ta vakant lavozim mavjud bo'lganligi aniqlangan. Oy oxiridagi tahlil natijasida esa har bir vakant lavozimni to'ldirishga ketgan kunlar yig'indisi 504 kunni tashkil etgani ma'lum bo'lgan. Demak, o'rtacha umumiy vakansiyalar uchun ketgan kunni hisoblashda quyidagi amalni bajaramiz:

$$VTT = \frac{504}{21} = 24$$

Olingan ma'lumotga ko'ra, o'rtacha vakant lavozimlarni to'ldirish 24 kunni tashkil etadi. Xalqaro inson resurslarini boshqarish professional jamiyati – SHRM ma'lumotlariga ko'ra, o'rtacha vakant lavozimlarni to'ldirish 26 kunni tashkil etadi. Bu korxonada mavjud vakansiyalarni jahon standarti bo'yicha to'ldirish tezligidan kamroq ekanligini ko'rsatmoqda.

Xodimlarning korxona missiya va vazifalariga jalb qilinganlik darajasini aniqlash. Bunda muallif n=110 so'rovnomasidan foydalanildi. Unga ko'ra, jami 110 nafar korxona xodimi o'rtasida so'rovnoma o'tkazilib, ular orqali xodimlarning ishga jalb qilinganlik darajasi o'rganildi. Xodimlarning ish faoliyatiga jalb qilinganlik darajasi quyidagi formula asosida hisoblandi:

$$IQD = \frac{IJB}{BSS} \times 100\%$$

Bu yerda:

IQD – xodimlarning ish faoliyatiga jalb qilinganlik darajasi;

IJB – ijobiy javob berganlar soni;

BSS – barcha savollar soni.

Demak, mavjud ma'lumotlar asosida xodimlarning ishga jalb qilinganlik darajasi aniqlangan:

$$IQD = \frac{73}{110} \times 100\% = 66.3\%$$

Demak, “O'zkimyosanoat” AJ xodimlarining ish faoliyatiga jalb qilinganlik darajasi 66,3 foizni tashkil etadi. Jahon standarti bo'yicha xodimlarning ish faoliyatiga jalb qilinish darajasi 50 foizdan yuqori bo'lsa, uni qoniqarli deb baholash mumkin. Agar ko'rsatkich 70 foizdan oshsa, bu yuqori darajadagi jalb qilinish sifatida e'tirof etiladi. Gallup olimlari korxonalarda xodimlarning jalb qilinish oqibatida samaradorlikning pasayishi natijasida yiliga taxminan 7 trillion AQSH dollari yo'qotilishini aniqlashgan. Bu shuni anglatadiki, aksariyat xodimlar korxona

missiya va vazifalariga to‘laonli birikmagan, korxonada ishlash va korxona uchun foyda keltirish farqlarini to‘laonli anglamagan. Garchi bu xodimlar tashkilotga (ish haqi evaziga) vaqt ajratsa ham, ular qo‘llaridan kelgancha harakat qilishi yoki eng yaxshi g‘oyalarini baham ko‘rishlari uchun rag‘batlantirilmaydi¹⁰.

Dissertatsiyaning **“Personal boshqaruv tizimida va korporativ munosabatlarda korporativ madaniyatni rivojlantirish yo‘llari”** deb nomlangan uchinchi bobida aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat bilan bog‘liq muammolar, aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruvini takomillashtirishda korporativ madaniyatning samarali vositalaridan foydalanish, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat samaradorligini oshirish bo‘yicha yo‘l xaritalari yoritib berilgan.

“Navoiyazot” AJda barcha xarajat turlari yildan yilga izchil oshgan, bu faol investitsion siyosat va kengayish strategiyasi mavjudligidan dalolatdir. Ayniqsa, boshqa operatsion xarajatlar 2021-yilda 170 mln dan 2024-yilda 651 mln gacha oshgan. Bu raqamlar tashkilotda keng ko‘lamli operatsiyalar, modernizatsiya yoki yangi loyihalarga sarflangan mablag‘lar borligini ko‘rsatadi.

6-jadval

“Navoiyazot” AJ va “Dehqonobod KZ” AJning 2021–2024-yillardagi asosiy ko‘rsatkichlari o‘zgarishi¹¹

(ming so‘mda)

Ko‘rsatkich nomi	2021	2022	2023	2024
“Navoiy azot” AJ				
Ma’muriy xarajatlar	26 339 537	36 424 903	48 136 367	57 977 931
Boshqa operatsion xarajatlar	170 216 430	623 311 815	588 672 369	651 937 699
Sotish xarajatlari	23 290 281	65 632 824	72 939 560	68 707 897
Sof foyda	35 220 082	779 781 781	1 253 135 385	28 390 163
Foydadan soliq	24 050 642	89 702 790	77 111 538	74 197 478
“Dehqonobod kaliy zavodi” AJ				
Ma’muriy xarajatlar	14 452 126	22 022 455	6 533 335	6 332 808
Boshqa operatsion xarajatlar	101 557 818	139 136 952	24 538 179	30 103 045
Sotish xarajatlari	32 752 098	40 718 432	10 102 388	15 279 587
Sof foyda	57 410 279	345 473 172	2 697 921	20 027 200
Foydadan soliq	11 046 306	63 658 026	74 197 478.00	1 384 950

¹⁰ Rath, T., Harter, J. K., & Harter, J. (2010). Wellbeing. The 5 Essential Elements. Gallup Press.

¹¹ “Navoiyazot” AJ va “Dehqonobod kaliy zavodi” AJ veb-sayti ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi

“Dehqonobod KZ” AJda esa ko‘plab xarajatlar 2022-yildan keyin keskin kamaygan. Bu ehtimoliy qisqarishlar, tanqislik, optimallashtirish yoki inqiroz davri menejmenti belgisi bo‘lishi mumkin. “Navoiyazot” AJda sof foyda 2023-yilda eng yuqori cho‘qqiga chiqqan va 2024-yilda keskin pasaygan. Bu moliyaviy strategiyadagi noaniqliklar yoki bozor ta’siri natijasidir. “Dehqonobod KZ” AJda foyda va foydadan soliq darajasi juda o‘zgaruvchan. Bu barqaror strategik boshqaruv yetishmasligidan dalolat beradi.

7-jadval

“Navoiyazot” va “Dehqonobod kaliy zavodi” faoliyati asosida menejment yondashuvi va korporativ madaniyat tahlili (2021–2024)¹²

Ko‘rsatkich	Navoiyazot	Dehqonobod KZ
Menejment yondashuvi	Kengayish, barqaror o‘shish, faol investitsiya	Resurslarni qisqartirish, barqarorlikka erishishga intilish
Korporativ madaniyat turi	O‘shishga yo‘naltirilgan, strategik, ochiq	Reaktiv, ehtiyotkor, iyerarxik
Xodimlar uchun imkoniyat	Yangi tashabbus va o‘shish imkoniyatlari	Cheklangan resurslar, kam tashabbus

Yuqoridagi jadvalda 2021–2024-yillar davomida “Navoiyazot” AJ hamda “Dehqonobod kaliy zavodi” AJ faoliyati menejment yondashuvi va korporativ madaniyat aspektlari bo‘yicha tahlil qilindi. Bu ikki korxonaning moliyaviy ko‘rsatkichlari, xarajatlar dinamikasi va sof foyda miqdoridagi o‘zgarishlar ularning boshqaruv modeli hamda ichki madaniy tamoyillarini ochib berdi. “Navoiyazot” AJ misolida ko‘rinadiki, kompaniya har yili xarajatlarni oshirib, faol investitsion va kengayish siyosatini yuritgan. Boshqa operatsion xarajatlarning to‘rt baravarga ortishi, ma’muriy va sotuv xarajatlarning izchil ko‘tarilishi shuni ko‘rsatadiki, korxona o‘shish, texnologik modernizatsiya hamda inson resurslariga sarmoya kiritishga tayyor. Bu esa, o‘z navbatida, strategik fikrlovchi, tashabbuskorlikni rag‘batlantiruvchi va innovatsiyaga ochiq korporativ madaniyat shakllanganini anglatadi.

Yuqoridagi tahlil natijalaridan bilishimiz mumkinki, xodimlarning o‘z korxonalari maqsad va missiyalarini anglab yetmasliklari natijasida korxonada korporativ madaniyat baholari pasayishi hamda dunyo miqyosida aynan shu holat orqali milliardlab sarmoyalar bekor ketishiga olib kelishi aniqlandi. Bu masalalarning oldini olish uchun “O‘zkimyosanoat” AJga muallif tomonidan (Objectives and Key Results) Maqsadlar va Asosiy natijalar nomli tizimli vosita taklif qilingan. MAN korxonasi o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlarini amalga oshirish uchun qanday samarali bosqichlarni bosib o‘tishi va qanday strategiyalarni belgilab olishi lozimligi belgilab olindi.

Mazkur jadvalda qadriyatlar ta’siri ostida shakllanayotgan qulay mehnat sharoitlari va xodimlar sodiqligi ko‘rsatkichlarining o‘shish dinamikasi asosida korporativ muhit barqarorligining 2030-yilgacha bo‘lgan ehtimoliy rivojlanish trayektoriyalari prognoz qilingan.

¹² “Navoiyazot” AJ va “Dehqonobod kaliy zavodi” AJ veb-sayti ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi

**Qadriyatlar ta'siri ostida korporativ muhit barqarorligining 2030-yilgacha
prognoz dinamikasi¹³**

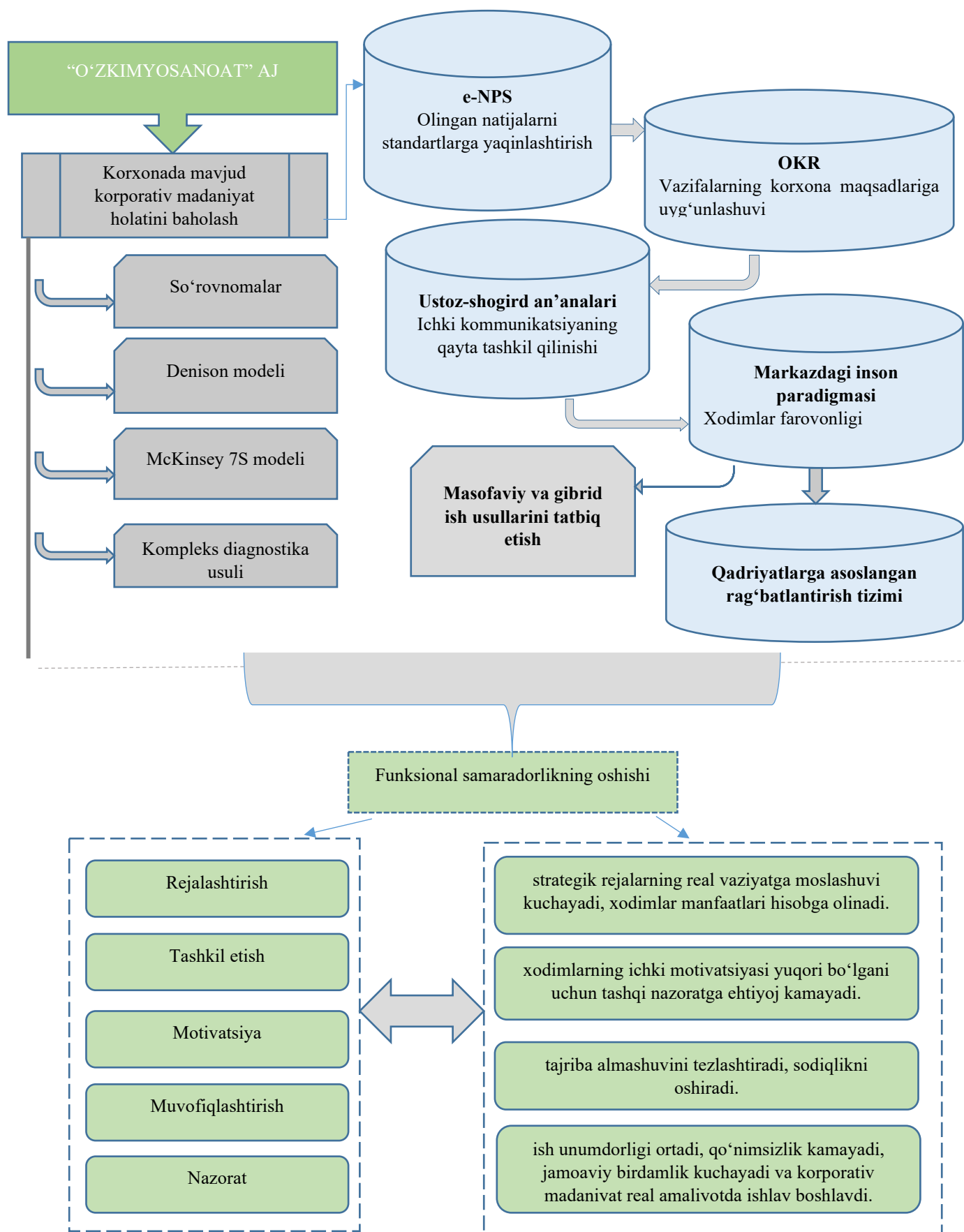
Yil	Qulay mehnat sharoitlari indeksi (ball)	Xodimlar sodiqligi indeksi (ball)	Korporativ muhit barqarorligi darajasi	Izoh
2024	100,0 (bazaviy)	100,0 (bazaviy)	O'rtacha	Boshlang'ich holat
2025	104,8	105,3	O'rtacha-barqaror	Qadriyatlar asosida boshqaruv kuchaymoqda
2026	108,6	110,1	Barqaror	Xodimlar ishonchi oshmoqda
2027	112,4	114,9	Barqaror-yuqori	Sodiqlik ustuvor omilga aylanmoqda
2028	116,3	119,8	Yuqori	Korporativ muhit mustahkamlanmoqda
2029	120,7	124,6	Yuqori	Institutsional barqarorlik kuchayadi
2030	112,189 (+12,189 %)	113,461 (+13,461 %)	Juda yuqori	Barqaror va prognoz qilinadigan muhit

Tadqiqotda 2024-yil bazaviy davr sifatida qabul qilinib, keyingi yillarda ushbu ikki asosiy indikatorning izchil o'sishi korporativ muhit barqarorligiga bevosita ta'sir etuvchi ustuvor omillar sifatida talqin qilinadi. Qulay mehnat sharoitlari indeksining o'sishi tashkilotda qadriyatlar tizimining amaliyotga joriy etilayotgani, sodiqlik darajasining tezroq o'sishi esa xodimlarning tashkilotga bo'lgan ishonchi va uzoq muddatli hamkorlikka tayyorligini aks ettiradi.

Prognoz natijalari shuni ko'rsatadiki, 2027–2028-yillardan boshlab korporativ muhit barqarorligi “barqaror-yuqori” bosqichga o'tadi va 2030-yilga kelib, “juda yuqori” darajaga yetadi. Bu holat qadriyatlar asosida boshqaruv tizimlarining institutsionallashuvi, boshqaruv qarorlarida izchillikning kuchayishi hamda ijtimoiy-psixologik muhitning barqarorlashuvi bilan izohlanadi. Natijada tashkilotlarda xodimlar almashinuvi pasayishi, mehnat unumdorligi va strategik moslashuvchanlik oshishi kutiladi. Ushbu prognoz korporativ madaniyatni to'g'ri tashkil etish orqali uzoq muddatli barqarorlikka erishish imkoniyatlarini ilmiy asosda tushuntirib beradi va amaliy boshqaruv qarorlarini qabul qilishda metodik yo'riqnoma sifatida xizmat qilishi mumkin.

Personalni boshqarish tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirishning tashkiliy-iqtisodiy “Industrial Culture 4.0” mexanizmi – bu korxona xodimlari xulq-atvori, qadriyatlari, mehnatga munosabati va tashkilotga bo'lgan sadoqatini shakllantirish orqali umumiy ish samaradorligini oshirishga qaratilgan tizimli chora-tadbirlar, vositalar va boshqaruv mexanizmlari majmuasidir. Industrial Culture 4.0 dasturi korxonaga yaxlit tizim sifatida tatbiq etilganda, yanada samarali bo'ladi. U ishni boshqarishning gibril model, ustoz-shogird an'analari, ichki aloqa tizimi, ORK tizimi, xulq-atvor iqtisodiyoti tamoyillarini to'g'ri tatbiq qilish hamda e-NPS modelini samarali tashkil etishni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, dastur eskicha korporativ madaniyatni takomillashtirishning asosiy vositasiga aylanish imkonini beradi.

¹³ Ekonometrik tahlillar natijasida muallif ishlanmasi



3-rasm. Korporativ madaniyatni takomillashtirishning tashkiliy-iqtisodiy (Industrial Culture 4.0) mexanizmi (O‘zkimyosanoat” AJ)¹⁴

¹⁴ Muallif ishlanmasi

Korxona tashkil etilishi bilan avtomatik ravishda shakllanadigan klassik korporativ madaniyat – qadriyatlar, o‘zaro kommunikatsiya usullari, urf-odatlar, boshqaruv turlari va liderlik qobiliyatlarini o‘z ichiga oladi. Agar bunga qo‘shimcha tarzda korporativ madaniyatning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ham joriy etilsa, hozirgi raqobatbardosh bozor sharoitida yanada samarali va takomillashgan korporativ madaniyat yaratish mumkin. Aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ish jarayonlarini modernizatsiya qilish, gibridd ish usulini joriy etish, shuningdek, ustoz-shogird an‘analari orqali korporativ madaniyatning korxona samaradorligi uchun ahamiyatini yoshi ulug‘ va tajribali xodimlardan o‘rganish kabi jihatlarni o‘z ichiga oladi.

XULOSA

Ushbu dissertatsiya tadqiqoti doirasida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. Korporativ madaniyat tashkilotning strategik rivojlanishini ta'minlaydigan boshqaruv vositasidir. Zamonaviy menejmentda korporativ madaniyat nafaqat ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantiradi, balki ishlab chiqarish samaradorligi, karyera rivoji, aloqa tizimi, xodimlar motivatsiyasi va qaror qabul qilish sifati kabi ko'plab muhim jarayonlarga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shunday ekan, kuchli va moslashtirilgan madaniyat tashkilot raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

2. Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyat rivojlanishini baholashda mavjud yondashuvlar, asosan, sifat ko'rsatkichlariga tayanganligi aniqlangan. Ushbu kamchilikni bartaraf etish maqsadida LSI, CCI, CVA va TII indikatorlari asosida 0–5 oralig'idagi Integral Corporate Culture Index (ICMI) ishlab chiqildi. Mazkur indeks korporativ madaniyatni miqdoriy, solishtirma va boshqaruvga yo'naltirilgan tarzda baholash imkonini beradi.

3. Taklif etilgan ICMI asosida korporativ madaniyat holatini "past", "o'rta", "yetarli rivojlangan" va "yuqori rivojlangan" toifalarga ajratish metodikasi ishlab chiqildi. Ushbu gradatsiya aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muammoli va ustuvor yo'nalishlarni aniqlash, shuningdek, tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarni maqsadli takomillashtirish imkonini yaratadi.

4. Korporativ madaniyatni rivojlantirishda individual va tizimli yondashuvlarni uyg'unlashtirish zarur. Empirik tahlillar asosida aniqlanishicha, korporativ madaniyatga xodimlarning yoshi, ma'lumoti, mehnat tajribasi, sodiqligi va ish joyidagi sharoitlar sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Shuningdek, rahbariyatning yetakchilik uslubi, ichki tartib-intizom, moddiy va nomoddiy rag'batlar, sog'liq va ijtimoiy omillar ham xodimlarning madaniyatga munosabatini belgilaydi. Bu esa menejmentda har bir omilni tizimli tarzda boshqarish zarurligini ko'rsatadi.

5. Korxona boshqaruv tizimini modernizatsiya qilishda korporativ madaniyat transformatsiyasi strategik zaruratga aylangan. "O'zkimyosanoat" AJ misolida shuni aytish mumkinki, markazlashgan va iyerarxik boshqaruvdan inklyuziv va ishtirokchi yondashuvga o'tish, shuningdek, mahalliy ijtimoiy qadriyatlarni global ilg'or tajribalar bilan uyg'unlashtirish korporativ barqarorlik va tashkiliy moslashuvchanlikni ta'minlaydi. Shu sababli menejmentda faqat tashqi iqtisodiy indikatorlar emas, balki korporativ madaniyatning rivojlanish sur'atlari ham muvaffaqiyat mezonini sifatida qaralishi kerak.

6. Gibrid ish modeli korxona samaradorligini oshiruvchi strategik vosita sifatida isbotlandi. Bu jihatlar hayot va ish muhitini muvozanatlash, ijtimoiy mas'uliyatni kuchaytirish (transport kamroq ishlatilishi), yuqori samaradorlik va iqtisodiy tejamkorlikni ta'minlash imkonini berish nuqtayi nazaridan tadqiq qilindi.

7. Korporativ madaniyatni rivojlantirishda yetakchilik, liderlik sifati va konfliktlarni boshqarish qobiliyati muhim omil sifatida baholandi. Tashkiliy nizolarni bartaraf etish bo'yicha qobiliyat, liderlarning tanlov mezonlari va o'zaro muloqot madaniyati samaradorlikni bevosita belgilovchi omil sifatida e'tirof etildi. Maxsus so'rovnomalar, konflikt boshqaruvi uslublari (murosa, hamkorlik,

qat'iyatlik) rahbarlik sifati va korporativ iqlim o'rtasida uzviy bog'liqlik mavjudligini isbotladi. Bu yondashuv HR siyosatini transformatsiya qilish zarurligini ko'rsatdi.

8. "Industrial Culture 4.0" konsepsiyasi asosida ishlab chiqilgan ilg'or tashkiliy-iqtisodiy model amaliy samaradorlik namoyon etdi. Tahlillar McKinsey 7S modeli asosida "O'zkiymosanoat" AJ va BASF kompaniyasi misolida olib borilib, korxonalar raqobatbardoshligini oshirish uchun moslashuvchan liderlik, innovatsiyalar, axborot ochiqdigi va ekologik qadriyatlarga asoslangan transformatsiya zarurligini ko'rsatdi. "Industrial Culture 4.0" modeli aynan shu yo'nalishda – gibridd ish modeli, raqamli texnologiyalar, sodiqlik va psixologik barqarorlik kabi elementlarni o'z ichiga olgan yondashuv sifatida taklif etildi.

9. Prognoz natijalari va ICMI baholash mexanizmi integratsiyasi shuni ko'rsatdiki, korporativ qadriyatlar, yetakchilik, jamoaviy birdamlik va innovatsion madaniyatning uyg'un rivojlanishi korporativ muhit barqarorligini ta'minlovchi asosiy tizimli omillar hisoblanadi. Mazkur yondashuv aksiyadorlik jamiyatlarida uzoq muddatli barqaror rivojlanishni rejalashtirish va 2030-yilgacha strategik prognozlar ishlab chiqishda ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/2025.27.12.I.23.04 ПО
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

ОМАНОВА НАРГИЗА РУСТАМ КИЗИ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ**

08.00.13 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора философии (Doctor of Philosophy) по экономическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Министерстве высшего образования, науки и инноваций за номером B2023.2.PhD/Iqt3105.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещён на веб-сайте Научного совета (www.tsue.uz) и на Информационно-научном портале «ZiyoNet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:	Умарходжаева Муяссар Ганиевна, кандидат экономических наук, доцент
Официальные оппоненты:	Саидов Машал Самадович, доктор экономических наук, профессор Бахтиёров Бобур Баходир угли, доктор экономических наук, доцент
Ведущая организация:	Ташкентский химико-технологический институт

Защита диссертации состоится «___» _____ 2026 года в ___ часов на заседании Научного совета DSc.03/2025.27.12.I.23.04 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Телефон: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: info@tsue.uz

С диссертацией можно ознакомиться в Центре информационных ресурсов Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирован под номером _____). Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Телефон: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: info@tsue.uz.

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2026 года.
(реестр протокола рассылки №___ от «___» _____ 2026 года.)

Г.К. Абдурахмонова,
Председатель научного совета по
присуждению ученых степеней
д.э.н., профессор

О.Д. Джурабаев,
Секретарь научного совета по
присуждению ученых степеней
DSc, профессор

Ш.А. Аллаяров,
Председатель научного семинара
при научном совете, д.э.н.,
профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация к диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Особое внимание в странах мира уделяется совершенствованию корпоративной культуры. Так как организованная корпоративная культура напрямую влияет на финансовые результаты, качество управления и долгосрочную устойчивость организации. Научные исследования подтверждают эту значимость точными цифрами: популярное долгосрочное исследование, проведенное Коттером и Хескеттом, показало, что компании с сильной и гибкой корпоративной культурой увеличивали свои доходы более чем на 600 процентов за 11 лет, в то время как компании с более слабой культурой имели данный показатель более чем на 200 процентов меньше. Что касается роста чистой прибыли, то в компаниях с сильной корпоративной культурой рост составил более 750 процентов, в то время как в компаниях со слабой корпоративной культурой рост практически не наблюдался. Согласно отчету Deloitte Global Human Capital Trends, более 90 процентов руководителей считают корпоративную культуру важной для успеха организации, но только около 30 процентов признают, что компании управляют ею эффективно. В условиях, когда тысячи акционеров в акционерных обществах полагаются на профессиональных менеджеров, сильная корпоративная культура функционирует как неформальный механизм управления, снижая агентские расходы, ограничивая неэтическое поведение и направляя процесс принятия решений, а не ограничиваясь только формальными правилами.

Роль корпоративной культуры в акционерных обществах еще больше возросла в последние десятилетия, поскольку кризисы глобализации, цифровой трансформации и корпоративного управления показали, что во многих акционерных обществах существуют именно уязвимые элементы корпоративной культуры. Согласно анализу международных консалтинговых и аудиторских организаций, более 40 процентов крупных корпоративных конфликтов и сбоев в управлении связаны с культурными и этическими проблемами, что доминирует над финансовыми или техническими ошибками. Напротив, как выявлено, в компаниях с высокой корпоративной культурой производительность труда сотрудников на 25-30 процентов выше, а текучесть кадров значительно ниже, что очень важно для координации и стабильности в крупных акционерных обществах. Сильная корпоративная культура обеспечивает стабильное управление, эффективную внутреннюю коммуникацию, открытое общение с акционерами и заинтересованными сторонами. Сосредоточение внимания руководства акционерных обществ на данном вопросе служит повышению эффективности деятельности компаний за счет интеграции национального и международного опыта.

В условиях Узбекистана данная тема признана актуальной. В то время, когда количество акционерных обществ увеличивается в рамках проводимых в нашей стране экономических реформ, возрастает потребность в формировании корпоративной культуры в системе их управления. По данным

Агентства по развитию рынка капитала, в 2023 году только 30-35 процентов существующих акционерных обществ приняли политику корпоративной культуры, что указывает на то, что этот показатель все еще находится на низком уровне. Кроме того, в большинстве обществ участие сотрудников ограничено, в то время как система этических ценностей остается на уровне общепринятых внутренних документов.

На современном этапе глубоких экономических реформ, проводимых нашей страной в каждой сфере, в целях реализации приоритетных задач, установленных в программе «Стратегия развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы», утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60, а также дальнейшего повышения эффективности корпоративного управления в деятельности акционерных обществ, широкого привлечения прямых инвестиций в предприятия, кардинального повышения эффективности деятельности акционерных обществ, внедрения современных методов корпоративного управления, создания благоприятных условий для усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями, в рамках выполнения задач и мероприятий, определенных в «Программе мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления», утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», усиливается роль корпоративного управления. Кроме того, данное диссертационное исследование в определенной степени служит освещению вопросов обеспечения прав сотрудников в рамках персонального менеджмента на национальных предприятиях и организациях в процессе реализации задач, изложенных в новой редакции Трудового кодекса Республики Узбекистан, утвержденной 17 марта 2022 года, Постановлении Республики Узбекистан от 9 декабря 2019 года № ПП-4546 «О мерах по дальнейшему сокращению бюрократических барьеров и внедрению современных управленческих принципов в деятельность государственных органов и организаций» и других нормативно-правовых актах.

Соответствие исследований с приоритетными направлениями развития науки и технологии республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологии республики «II. Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Научно-теоретические основы интерпретации корпоративной культуры как механизма достижения эффективности страны и предприятия изучены рядом представителей зарубежной науки менеджмента. В частности, данный вопрос подробно описан в работах Henry Fayol, Peter Ferdinand Drucker, Lillian Gilbreth, Frederick Winslow Taylor, Laszko Block, Erin Meyer, Patty McCord, Robert

Richmen, E.Schein, Ron Friedma, В.Н.Белкина, Марины Вишняковой, Даниэля Дэнисона, Е.А.Капитонова, Татьяны Кожевниковой¹⁵.

Вопросы обоснования роли и значения корпоративной культуры, принципы привязки корпоративной культуры к бизнесу и ее анализа через факторы мотивации научно исследованы такими учеными, как В.Tricker, М.Е. Porter, Т.Peters, R.Waterman, E.Sheyn, G.Xofstede, R.Quin, P.Druker, D.Kennedi, W. Ouchi, D. McGregor va McKensey¹⁶.

Отечественными учеными-экономистами также проведены ряд исследований по вопросам совершенствования корпоративной культуры в корпоративных структурах нашей страны. Особенно в этом направлении особого внимания заслуживают исследования таких ученых, как К.Х.Абдурахманов, Г.К.Абдурахманова, Н.К.Юлдашев, Б.Б.Беркинов, Б.Ю.Ходиев, Д.К.Касимова, Д.Х.Суюнов, М.В.Хамидулин, М.Г.Умарходжаева, А.Р.Исмаилов, Н.М.Расулов, З.А.Ашуров, М.М.Ташходжаев, Ш.С.Мухамаджанов, Б.Н.Уринов, Н.И.Акрамова¹⁷.

¹⁵ Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. (C. Storrs, Trans.). Martino Fine Books. Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering (2000). Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: HarperBusiness. De Boeck, G. (2024). "Lillian Gilbreth". In *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology* (pp. 369–372). Edward Elgar Publishing. Nethavhani, M. (2020). The contributions of Frederick Taylor to Management Science, including the criticism of his views as they affect the worker. *Journal of Management Science*, 4(3), 45–58. Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Twelve. Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs. McCord, P. (2018). *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*. Silicon Guild. Richman, R. (2012). *The Culture Blueprint: A Guide to Building the High-Performance Workplace*. Silicon Guild. Schein, E.H., & Schein, P.A. (2019). *The Corporate Culture Survival Guide* (3rd ed.). Wiley. Friedman, R. (2014). *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*. New York: Perigee. Belkin, V.N., Belkina, N.A., Antonova, O.A., & Luzin, N.A. (2014). Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятий. *Экономика региона*, 10(4), 129–138. Vishnyakova, M. (2015). Мифы и правда о KPI и корпоративной культуре. Как управлять собой и другими. [Myths and Truths about KPIs and Corporate Culture: How to Manage Yourself and Others]. Denison, D.R. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. Jossey-Bass. Kapitonov, E.A., & Kapitonov, A.E. (2003). Корпоративная культура и PR. [Corporate Culture and PR]. Kojevnikova, T. (2020). Корпоративная культура. [Corporate Culture]. Kojevnikova, T. (2021). HR как он есть. [HR as It Is].

¹⁶ Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980). Peters, T. (2010). "Tom Peters on Leading the 21st-Century Organization". *The McKinsey Quarterly*. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill. Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (2000). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Basic Books. Umar, S., & Geetika. (2019). The McKinsey 7S Model Helps in Strategy Implementation: A Theoretical Foundation. *Tecnia Journal of Management Studies*, 14(1). Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge (1981). "Organizational Psychology on the Rise – McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review" (2022).

¹⁷ Абдурахмонов Қ.Х. Управление человеческими ресурсами организации. Учебник. Фан-2020; Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. –Т.: Фан, 2019, 595 б; Абдурахмонова Г.К. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. Тошкент-2020; N.Q. Yo'ldoshev va boshqalar, Menejment. O'quv qo'llanma (bakalavriat uchun) "IQTISOD-MOLIYA", Т: 2009 у. 214 б; Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры (Основы создания и управления). – Т.: Изд-во Нац. б- ки Узбекистана им. А.Наваи, 2005. – 132 с.; Hodiyeв B.Yu., Berkinov B.B. Korporativ boshqaruv: o'quv qo'llanma. – Т.: «ADIB», 2010. – 190 б; Qosimova D.S. Forming a management system of organizational culture of the enterprise — NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS, 2021. <https://www.nveo.org/index.php/journal/article/view/1020>; Suyunov D., Xoshimov E. Korporativ boshqaruv modellari: konseptual jihatlar, zamonaviy tendensiyalar va konvergensiya imkoniyatlari. // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. 4-son, iyul-avgust, 2017 yil.; Suyunov D.X. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar. Monografiya. – Т.: Akademiya, 2006. – 116 б.; Xamidulin M.B., Umarxodjayeva

Анализ источников показывает, что развитие механизмов корпоративной культуры в системе управления акционерных обществ, передовые методы диагностики корпоративной культуры в республике не изучались как целостная система. Это, в свою очередь, влечет за собой проведение исследований по данной теме, а также постановку ее целей и задач.

Связь темы диссертации с научно-исследовательской работой высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках научного проекта в соответствии с планом научно-исследовательских работ Ташкентского государственного экономического университета.

Цель исследования заключается в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в системе управления акционерными обществами.

Задачи исследования:

исследование научно-теоретической значимости корпоративной культуры в системе управления акционерными обществами, изучение ее влияния на имидж предприятия, эффективность работы персонала и общий уровень конкурентоспособности предприятия;

анализ значимости классических и современных тенденций в корпоративной культуре по результатам зарубежных и отечественных исследований;

определение взглядов сотрудников на состояние корпоративной культуры с помощью опросов, интервью и анонимной обратной связи;

проведение эконометрического анализа факторов, влияющих на оценку корпоративной культуры на предприятии;

анализ влияния корпоративной культуры на управление талантами и несоблюдение требований законодательства на предприятии;

разработка предложений и рекомендаций по официальной миссии предприятия, анализ стратегических целей, определение того, насколько корпоративная культура соответствует этим ценностям, и улучшение поведения сотрудников в соответствии с миссией предприятия;

определение влияния баланса между работой и личной жизнью сотрудников в акционерных обществах на эффективность работы и совершенствование способов ее координации;

изучение предприятий, которые имеют самую сильную корпоративную культуру в мире, благодаря которой достигли высокого экономического и финансового благополучия, и имеют свой собственный бренд и имидж.

M.G., Ismailov A.R. Korporativ boshqaruv-2. Toshkent-Iqtisodiyot. 2019.; Rasulov N.M. Korporativ tuzilmalarda innovatsion jarayonlarni strategik boshqarish uslubiyotini takomillashtirish. 08.00.13 – “Menejment (iqtisodiyot fanlari)”. Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. – T.: TDIU, 2020 y.; Ashurov Z. Aksiyadorlik korxonalarida korporativ boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish. 08.00.13 – “Menejment” ixtisosligi bo'yicha iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati. – T., 2019. – 72 b.; M.M.Tashxodjayev va boshqalar. Korporativ madaniyat. Darslik. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. – 204 b.; Мухамаджанов Ш.С. Корпоративное управление и его развитие в Узбекистане // Экономика Центральной Азии. – 2021. – Том 5. – № 2. – С. 207-224. – doi: 10.18334/asia.5.2.112020. B.N. Urinov, U.F. Kenjayeva.Korporativ boshqaruv.: Darslik. –T.: ООО “Diadema nur servis”, 2024.405b. N.I. Akramova-08.00.13-“Menejment” Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori dissertatsiyasi avtoreferati.

В качестве **объекта исследования** выбрано акционерное общество «Узкимёсаноат».

Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования и развития корпоративной культуры в системе управления акционерными предприятиями.

Методы исследования. В диссертационной работе использованы такие методы, как современные подходы к управлению, системный и комплексный подход, функциональный подход, анализ, синтез, монографический анализ, экономико-статистический анализ, индукция и дедукция, классификация, сравнительный анализ, динамический анализ, рейтингование, эконометрический анализ, оценка.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

разработан интегральный индекс корпоративной культуры (ICMI) в диапазоне 0-5 на основе показателей LSI, CCI, CVA и ТП для оценки развития корпоративной культуры в акционерных обществах, согласно которому предложен метод классификации ее состояния на категории: «низкоразвитое» (0-2), «среднеразвитое» (2,1–3,0), «достаточно развитое» (3,1–4,0) и «высокоразвитое» (4,1–5,0);

усовершенствована система управления персоналом АО «Узкимёсаноат» на основе системы индикаторов, отражающих оптимальный и национальный уровни эффективности управления персоналом в международном сопоставлении, включая показатель лояльности персонала (eNPS – 10 % и 12,9 %), среднюю скорость заполнения вакансий в организации (VTT – 26 и 23,9 дня), а также уровень вовлечённости сотрудников в трудовую деятельность (JQD – 50 % и 63,3 %);

обоснован передовой организационно-экономический механизм системы управления, основанный на концепции «Industrial Culture 4.0», предусматривающий трансформацию корпоративной культуры с внедрением OKR, гибридной модели работы и парадигмы «человек в центре»;

разработан прогноз, отражающий вероятные траектории развития стабильности корпоративной среды до 2030 года, основанный на приоритетной положительной динамике показателей благоприятных условий труда (+12 189 баллов) и уровня лояльности персонала (+13 461 балл), формируемой под влиянием корпоративных ценностей.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

повышен уровень соблюдения сотрудниками внутренних регламентов, усовершенствованы трудовые отношения, а также увеличен показатель вовлечённости в трудовую деятельность на 12,9 % в результате интеграции принципов поведенческой экономики в систему корпоративного управления;

укреплена профессиональная приверженность сотрудников, а также повышены их трудовая эффективность и уровень доверия к миссии предприятия за счёт усиления лидерства, командной сплочённости и социальной ответственности в процессе развития человеческого капитала;

эффективность управления персоналом приведена в соответствие с международными и национальными стандартами, в результате чего срок заполнения вакансий (VTT) сокращён до 23,9 дня, уровень вовлечённости (JQD) доведён до 63,3 %, а уровень лояльности персонала приближен к международным нормативным ориентирам;

в результате внедрения метода OKR (Objectives and Key Results) повышена приверженность сотрудников миссии и имиджу предприятия, а также налажена оценка их трудовой деятельности на основе конкретных целей и результатов;

разработана анкета для выявления факторов, влияющих на оценку корпоративной культуры сотрудниками на предприятии, и на основе полученных данных построена эконометрическая модель для определения наиболее приоритетных факторов.

Достоверность результатов исследования объясняется тем, что подходы, методы и теоретические данные, использованные в исследовании, получены из официальных источников, включая статистические данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике и АО «Узкимёсаноат», результаты исследования прошли всестороннюю апробацию на научно-практических конференциях и семинарах, внедрением на практике выводов, предложений и рекомендаций, а также одобрением их государственными органами.

Научно-практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные программы, модели и рекомендации могут быть использованы при изучении теоретических и методических аспектов эффективного управления корпоративной культурой в системе управления действующими в Узбекистане акционерными обществами, в исследовательской работе по ее развитию, совершенствованию содержания экономических организационных систем корпоративной культуры на предприятиях.

Практическая значимость результатов исследования объясняется тем, что они могут быть использованы в области управления персоналом, в частности, АО «Узкимёсаноат» при исследовании современных управленческих подходов, применении предложенных моделей и программ управления корпоративной культурой в деятельности предприятий и при совершенствовании функций аппарата управления в данной сфере, а также результаты исследования могут быть использованы в качестве научного ресурса при подготовке кейс-стади, текстов лекций, учебных пособий по дисциплинам «Менеджмент» и «Корпоративная культура».

Внедрение результатов исследования. На основе полученных научных результатов по совершенствованию корпоративной культуры в системе управления акционерными предприятиями:

предложен интегральный индекс корпоративной культуры (ICMI) в диапазоне 0-5 на основе показателей LSI, CCI, CVA и TII для оценки развития корпоративной культуры в акционерных обществах, согласно которому предложен метод классификации ее состояния на категории: «низкоразвитое»

(0-2), «среднеразвитое» (2,1–3,0), «достаточно развитое» (3,1–4,0) и «высокоразвитое» (4,1–5,0) (справка АО «Узкимёсаноат» от 10 декабря 2025 года № 30-1258). В результате внедрения в практику данного научного предложения инновационно организованы внутренние распорядки, основанные на принципах поведенческой экономики, и показатель текучести кадров (turnover rate) снижен до 14 процентов за счет внедрения системы стимулирования, соответствующей показателям KPI;

усовершенствована система управления персоналом АО «Узкимёсаноат» на основе системы индикаторов, отражающих оптимальный и национальный уровни эффективности управления персоналом в международном сопоставлении, включая показатель лояльности персонала (eNPS – 10 % и 12,9 %), среднюю скорость заполнения вакансий в организации (VTT – 26 и 23,9 дня), а также уровень вовлечённости сотрудников в трудовую деятельность (JQD – 50 % и 63,3 %) (справка АО «Узкимёсаноат» от 10 декабря 2025 года № 30-1258). В результате внедрения данного научного предложения в практику эффективность управления персоналом приведена в соответствие с международными и национальными стандартами, скорость заполнения вакансий (BBT) сокращена до 23,9 дней, уровень вовлеченности (JQD) доведен до 63,3, а уровень лояльности приближен к международным стандартам;

обоснован передовой организационно-экономический механизм системы управления, основанный на концепции «Industrial Culture 4.0», предусматривающий трансформацию корпоративной культуры с внедрением OKR, гибридной модели работы и парадигмы «человек в центре» (справка АО «Узкимёсаноат» от 10 декабря 2025 года № 30-1258). В результате внедрения данного научного предложения в практику сформулирован научно обоснованный подход, обеспечивающий устойчивый и инновационный рост за счет цифровизации функций управления, развития адаптивной корпоративной культуры, комплексной интеграции современных инструментов управления, таких как система ОКР, гибридная модель работы и E-NPS;

разработан прогноз, отражающий вероятные траектории развития стабильности корпоративной среды до 2030 года, основанный на приоритетной положительной динамике показателей благоприятных условий труда (+12 189 баллов) и уровня лояльности персонала (+13 461 балл), формируемой под влиянием корпоративных ценностей (справка АО «Узкимёсаноат» от 10 декабря 2025 года № 30-1258). В результате внедрения данного научного предложения в практику будет обеспечено снижение уровня текучести кадров в организациях, повышение устойчивости процессов управления, а также повышение долгосрочной стратегической эффективности и конкурентоспособности.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования изложены и обсуждены в виде докладов на 6 научно-практических конференциях, в том числе 3 республиканских и 3 международных.

Опубликованность результатов исследования. Всего по диссертационной работе опубликовано 12 научных работ, в том числе 4 в отечественных научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, 2 – в престижных зарубежных журналах, 6 – на отечественных и зарубежных конференциях.

Структура и объем диссертации. Структура диссертации состоит из введения, трех глав, девяти абзацев, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации – 139 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** к диссертации обоснована актуальность и востребованность темы исследования; описана цель, задачи, объект и предмет исследования; указано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологии республики; изложена научная новизна исследования, практические результаты; освещена научно-практическая значимость полученных результатов; приведены данные о внедрении в практику результатов исследования, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Научно-теоретические основы корпоративной культуры в системе управления акционерными обществами»** исследована сущность, специфика понятия «корпоративная культура» в условиях глобализации, необходимость его формирования в акционерных обществах, цели, задачи и принципы развития корпоративной культуры в акционерных обществах, взгляды зарубежных ученых на изучение влияния корпоративной культуры на экономическую эффективность акционерных обществ.

Понятие «корпоративная культура» выражает совокупность общих ценностей, убеждений, норм и стоек внутри организации. Эта культура определяет внутреннюю среду организации, влияет на производительность и мотивацию сотрудников и может служить источником долгосрочного стратегического преимущества. Различные теоретические подходы и исследования оценивают корпоративную культуру как «уникальную ДНК» организации.

Узбекские исследователи также дали свои определения корпоративной культуре. Например, Н.Акрамова определяет корпоративную культуру как систему общих ценностей, норм и правил поведения, разработанных в рамках организации и принятых сотрудниками. Обеспечение справедливых принципов обеспечения взаимовыгодных отношений корпоративных субъектов в структурах акционерных обществ не может учитываться только в рамках экономических интересов. Соответственно, корпоративная культура, кодекс корпоративного поведения, стратегии развития человеческого капитала и корпоративной социальной ответственности играют важную роль в достижении высокой эффективности управления в акционерных обществах.



Рис.1. Влияние корпоративной культуры на систему управления акционерными предприятиями¹⁸

Из рисунка видно, что сильная корпоративная культура открывает путь к достижению эффективной системы управления путем дальнейшего закрепления принципов корпоративного управления в системе управления акционерными обществами. Прозрачность, подотчетность и ответственность, которые являются основными принципами корпоративного управления, являются основой системы управления акционерными компаниями и показывают, что формирование

¹⁸ Систематизировано автором.

здоровой среды между заинтересованными сторонами бизнеса может быть достигнуто путем интеграции в рамках корпоративной культуры.

Эффективное функционирование организаций зависит от многих факторов, и их совместимость приобретает важное значение. Модель McKinsey 7s – это модель, разработанная для оценки и улучшения этой гармонии, которая включает структурные и человеческие факторы внутри организации, а также помогает понять их влияние на корпоративную культуру и систему управления персоналом.

Акционерное общество «Узкимёсаноат» – крупная корпоративная структура, объединяющая предприятия химической промышленности Республики Узбекистан. Его основная задача – обеспечить устойчивое развитие отрасли за счет разработки и реализации промышленных, инновационных и маркетинговых программ химических заводов.

BASF – одна из самых инновационных и ведущих компаний в химической промышленности, ее история связана с научными открытиями, технологическими революциями и глобальной экспансией. Сегодня компания сосредоточена на устойчивом развитии и развитии экологически чистой химической промышленности.

Таблица 1

Сравнительная таблица АО «Узкимёсаноат» и «BASF Chemical Company» по модели McKinsey 7S¹⁹

McKinsey 7S	АО «Узкимёсаноат»	BASF
Structure	Государственная компания	Глобальная частная компания
Strategy	Ориентирована на внутренний рынок	Инновации и глобальное лидерство
Systems	Бюрократическая, развивается ERP	Полностью автоматизированная
Shared Values	Поддержка национальной промышленности	Инновации и экология
Style	Централизованное управление	Гибкое лидерство
Staff	В основном сотрудники Узбекистана	Глобально квалифицированные специалисты
Skills	Производственный опыт	Ведущая в области научных исследований

Из таблицы 1 видно, что АО «Узкимёсаноат» является компанией, адаптированной к промышленной стратегии государства, а «BASF Chemical Company» создает инновации для мирового рынка. АО «Узкимёсаноат» все еще находится на стадии трансформации, а BASF является лидером мировой химической промышленности

Во второй главе диссертации «Анализ современного состояния практики корпоративной культуры в современных условиях» проанализировано влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности акционерных обществ, состояние развития корпоративной культуры в акционерных обществах, а также определена связь оценки эффективности корпоративной культуры в акционерных обществах с другими детерминантами посредством эконометрического анализа.

¹⁹ Систематизировано автором.

В результате проведенных исследований в целях комплексной оценки уровня развития корпоративной культуры в акционерных обществах на основе показателей LSI, CCI, CVA и ТП разработан комплексный индекс корпоративной культуры (ICMI) в диапазоне 0-5, на основе которого предложена методика разделения состояния корпоративной культуры на четыре категории.

Формула Integral Corporate Culture Index (ICMI). Для оценки уровня развития корпоративной культуры в акционерных обществах предлагается следующий интегральный показатель:

$$ICMI = w_1 \cdot LSI + w_2 \cdot CCI + w_3 \cdot CVA + w_4 \cdot TP$$

Показатель LSI (Leadership & Social Influence Index) – измеряет лидерство, командную солидарность и социальную ответственность, который основан на концепции развития человеческого капитала через лидерство и командность, а также на теории трансформации и human-centred leadership (руководство, ориентированное на человека). CCI (Corporate Cohesion Index) – оценивает корпоративные ценности, лояльность сообщества и социальную среду, основываясь на принципах поведенческой экономики и отражая неформальные трудовые отношения. CVA (Corporate Values Alignment) – определяет гармонию личных и корпоративных ценностей и является ключевым показателем парадигмы Human-Centred Management (управления, ориентированной на человека). ТП (Technological & Innovation Index) – охватывает цифровую культуру, инновационное мышление и гибридную модель работы, а также оценивает технологическую гибкость и открытость к изменениям, опираясь на научные результаты для повышения эффективности с помощью систем OKR.

w_1, w_2, w_3, w_4 – весовые коэффициенты.

Таблица 2

Шкала интерпретации результатов ICMI

Значение ICMI	Состояние корпоративной культуры
0,0 – 2,0	Низкоразвитое
2,1 – 3,0	Среднеразвитое
3,1 – 4,0	Достаточно развитое
4,1 – 5,0	Высокоразвитое

Результаты оценки ICMI оцениваются в соответствии с текущей ситуацией на предприятии. Это помогает акционерным обществам правильно оценивать корпоративную культуру предприятия и правильно выявлять и последовательно устранять проблемы.

Таблица 3

Интегральная оценка корпоративной культуры (ICMI) в акционерном обществе «Узкимёсаноат»

№	Индикаторы	Диапазон оценок (0–5)	Вес (w)	Весовое значение
1	LSI	3,8	0,30	1,14
2	CCI	3,5	0,25	0,88
3	CVA	3,6	0,25	0,90
4	ТП	3,2	0,20	0,64
	Интегральный показатель (ICMI)		1,00	3,56

$$ICMI = (3,8 \times 0,30) + (3,5 \times 0,25) + (3,6 \times 0,25) + (3,2 \times 0,20) = 3,56.$$

По расчетам, интегральный индекс корпоративной культуры в акционерном обществе составил 3,56. Этот показатель соответствует уровню «достаточно развитый» по шкале ICMI.

Таблица 4

Результаты модели OLS второго порядка²⁰

Оценка корпоративной культуры	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Возраст	-.15	.31	-0.48	.63	-.764	.465	
Пол	1.748	3.189	0.55	.585	-4.58	8.075	
Опыт	-.379	.381	-1.00	.322	-1.134	.376	
Заработная плата	-.346	.443	-0.78	.436	-1.225	.533	
Образование	7.784	3.628	2.15	.034	.585	14.982	**
Соблюдение распорядка	6.881	2.125	3.24	.002	2.666	11.097	***
Корпоративное безкультурье	0	.	.	.	.	.	
Презрение	-2.973	3.619	-0.82	.413	-10.154	4.207	
Дискриминация	-6.377	6.165	-1.03	.303	-18.609	5.855	
Высокомерие	.903	3.888	0.23	.817	-6.811	8.618	
Лицемерие	-4.304	8.49	-0.51	.613	-21.149	12.54	
Цель осведомленность	0	.	.	.	.	.	
низкий	-4.431	4.71	-0.94	.349	-13.777	4.914	
высокий	2.44	3.525	0.69	.49	-4.553	9.433	
Препятствие эффективности	0	.	.	.	.	.	
Здоровье	-16.368	6.746	-2.43	.017	-29.752	-2.985	**
Технологический талант	.534	4.791	0.11	.912	-8.972	10.04	
Знание языка	-2.128	4.72	-0.45	.653	-11.492	7.236	
Иное	-7.56	3.648	-2.07	.041	-14.798	-.322	**
Ценимость вклада	0	.	.	.	.	.	
Ежемесячная надбавка	9.552	4.375	2.18	.031	.872	18.232	**
Путешествия	-7.19	6.639	-1.08	.281	-20.362	5.982	
Благодарственное письмо	2.644	6.049	0.44	.663	-9.358	14.646	
Ценность предприятия	0	.	.	.	.	.	
Благоприятные условия труда	12.189	3.48	3.50	.001	5.284	19.094	***
Честь	-4.9	8.381	-0.58	.56	-21.528	11.728	
Верность	13.461	4.049	3.32	.001	5.428	21.494	***
Знакомство	.676	7.318	0.09	.927	-13.842	15.194	
Намерение уволиться	0	.	.	.	.	.	
Низкая заработная плата	-10.829	6.212	-1.74	.084	-23.152	1.495	*
Режим работы	1.484	5.909	0.25	.802	-10.24	13.208	
Коррупция	-6.167	6.944	-0.89	.377	-19.945	7.61	
Неблагоприятные условия труда	-5.755	7.627	-0.75	.452	-20.887	9.378	
Бесполезный труд	-1.206	6.252	-0.19	.847	-13.608	11.197	
Ожидание развития КМ	0	.	.	.	.	.	
Личное доверие	8.116	4.582	1.77	.08	-.974	17.207	*
Наставник-ученик	-4.582	4.469	-1.03	.308	-13.449	4.285	
Веселая команда	7.724	3.761	2.05	.043	.262	15.185	**
Constant	11.77	25.455	0.46	.645	-38.731	62.271	
Mean dependent var		75.894	SD dependent var		18.283		
R-squared		0.524	Number of obs		132		
F-test		3.554	Prob > F		0.000		
Akaike crit. (AIC)		1106.729	Bayesian crit. (BIC)		1198.979		
*** $p<.01$, ** $p<.05$, * $p<.1$							

²⁰ Разработка автора, полученная с помощью эконометрического анализа

Автор согласно результатам опроса n=132, проведенного в АО «Узкимёсаноат», использовал количественный подход для изучения взаимосвязи между зависимой переменной оценки корпоративной культуры и набором независимых переменных, включая демографические, рабочее место и организационные факторы. Опрос охватывал такие показатели, как возраст, пол, образование, ежемесячный доход, рейтинги лидерства, уровень соблюдения распорядка, вовлеченность сотрудников и условия на рабочем месте. Данные собраны с помощью вопросов на основе шкалы Лайкерта и категориальных переменных, что позволяет анализировать широкий спектр факторов, влияющих на рейтинги корпоративной культуры. Собранные данные обрабатывались для описательного и выводного статистического анализа с использованием программы Stata.

Эти результаты подчеркивают важную роль создания благоприятной рабочей среды и повышения лояльности для повышения корпоративной культуры.

На основе результатов регрессии разработано следующее эконометрическое уравнение:

$$KM_bahosi = 11.77 + 7.784 \cdot Ma'lumoti + 6.881 \cdot Tartibga_amali - 16.368 \cdot Samaradorlikka_to'sqinlik_{Sog'lig'i} - 7.56 \cdot Samaradorlikka_to'sqinlik_{Boshqasi} + 9.552 \cdot Hissa_qadrlanishi_{Oylik_ustamasi} + 12.189 \cdot Korxona_qadriyati_{Qulay_mehnat_sharoiti} + 13.461 \cdot Korxona_qadriyati_{Sodiqiligi} - 10.829 \cdot Ishdan_ketish_niyati_{ish_haqi_pastligi} + 8.116 \cdot KM_rivoji_kutilma_{Shaxsiy_ishonchi} + 7.724 \cdot KM_rivoji_kutilma_{Xushchaqchaq_jamoasi} + \epsilon_i$$

где:

- $\beta_0 = 11,77$ – свободный член (Intercept (constant)), то есть начальное значение оценки корпоративной культуры, когда все остальные факторы равны нулю;

- коэффициент каждой переменной (β) представляет собой величину ее влияния на оценку корпоративной культуры;

- ϵ – остаток от общей регрессии (error term), т.е. других факторов, не объясненных моделью.

Согласно уравнению, переменные образования, соблюдения распорядков, ежемесячных надбавок, благоприятных условий труда и лояльности оказывают положительное влияние, но здоровье и другие проблемы могут иметь отрицательное влияние.

Существует также важный и положительный коэффициент переменной 7,724 ($p=0,043$) для дружественной командной среды. Это говорит о том, что гармоничная и поддерживающая командная динамика значительно повышает восприятие сотрудниками корпоративной культуры. Принимая во внимание эти аспекты, работодателям необходимо уделять больше внимания командной работе и создавать культуру позитивной рабочей среды для дальнейшего повышения корпоративных рейтингов. Коэффициент доверия равен 8,116 и имеет значимость ($P = 0,08$), что указывает на наличие положительного отношения. Этот результат предполагает, что укрепление доверия между сотрудниками может улучшить их восприятие корпоративной культуры. Работодатели должны сосредоточиться на обеспечении прозрачности и

доверия внутри организации, чтобы повысить удовлетворенность сотрудников.

Некоторые переменные негативно влияют на рейтинги корпоративной культуры. Например, низкая заработная плата имеет отрицательный коэффициент -10,829, который статистически значим на уровне 10% ($p=0,084$). Это говорит о том, что недостаточная компенсация может снизить восприятие сотрудниками корпоративной культуры. Точно так же такие проблемы, как неблагоприятные условия труда (коэффициент = -5,755, $P = 0,452$), отрицательно влияют на рейтинги, но влияние не является статистически значимым.

В аппарате управления АО «Узкимёсаноат» проведен опрос о том, какие именно факторы способствуют утечке кадров (рис. 2). В этом опросе, в котором приняли участие в общей сложности 110 респондентов, основным фактором была низкая заработная плата (42), режим работы (28), отсутствие ценности труда (21). Далее следуют такие факторы, как изменение внутренней среды (12), неблагоприятные условия труда (3) и коррупция (4).



**Рис.2. Причины текучести кадров АО «Узкимёсаноат»
(на основании анкеты n=110)²¹**

В связи с этим, для повышения эффективности работы, дальнейшего укрепления чувства принадлежности сотрудников к организации и уровня лояльности, а также низкого показателя удовлетворенности респондентами, целесообразно принять меры по устранению вышеперечисленных факторов²².

Проанализирована текучесть кадров в Узбекистане за 5 лет в деятельности АО «Узкимёсаноат». За основу была взята статистика работников исполнительного аппарата АО «Узкимёсаноат».

²¹ Рисунок автора на основе результатов анкетного опроса

²² Usmonov Adxamjon A'zamjonovich. Tashkilotda xodimlarni boshqarishning tashkiliy-motivatsion mexanizmlarini takomillashtirish yo'llari (O'zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi misolida).

Таблица 5

**Динамика изменения показателя текучести кадров в АО
«Узкимёсаноат» в 2020-2024 годах²³**

Года	Общая численность персонала	Количество уволенных	Показатель текучести кадров, %
2020	108	31	28,7
2021	106	21	19,8
2022	117	21	17,9
2023	141	21	14,9
2024	155	22	14,1

На основании полученных аналитических данных (таблица 5) использована существующая формула определения текучести кадров:

$$\text{Текучесть кадров} = \left(\frac{\text{число уволенных}}{\text{средняя численность персонала}} \right) \times 100\%$$

Результаты анализа показывают, что на предприятии из года в год наблюдается тенденция к снижению убыточности. То есть показатель, который 5 лет назад составлял 28,7%, к 2024 году снизился на 14%. Это позитивное изменение можно объяснить сложившимися на предприятии существующими ценностями, улучшением условий труда и последовательной интеграцией элементов корпоративной культуры в систему управления.

Влияние показателя лояльности сотрудников (ENPS) на корпоративную культуру. На основе разработанного исследователем опроса, основанного на ответах 110 сотрудников исполнительного аппарата АО «Узкимёсаноат» за декабрь-январь 2025 года, можно измерить индекс лояльности сотрудников. Результаты, полученные на основе опроса, определяем следующим образом:

$$eNPS = \left(\frac{PS - TS}{URS} \right) \times 100\%$$

где:

показатель лояльности сотрудников (%);

количество промоутеров;

количество критиков;

URS – общее количество респондентов.

Исходя из результатов опроса, проведенного по приведенной формуле, уровень лояльности сотрудников предприятия к работе рассчитывается следующим образом:

PS= 56 чел.;

TS = 42 чел.

$$eNPS = \left(\frac{56 - 42}{110} \right) \times 100\% = 12,72\%$$

eNPS= +12,72%

²³ Расчеты автора на основе данных предприятия

Согласно полученному значению, показатель лояльности сотрудников АО «Узкимёсаноат» составляет +12,72 %. Теоретическое значение индекса находится в диапазоне от -100 до +100. Но в мировой практике показатель лояльности сотрудников к работе ниже 0 или от 0 до +10 процентов говорит о том, что шансы на устойчивое развитие организации невелики. Так, показатель лояльности сотрудников на предприятии составляет 12,72% процентов, что свидетельствует о том, что это значение на 2,72% выше минимального значения (до+10%). Это свидетельствует о том, что на предприятии низкий уровень риска увольнения квалифицированного персонала, а также о значительном уровне удовлетворенности работой и чувстве сопричастности к работе.

Влияние скорости заполнения вакансий на корпоративную культуру. Скорость заполнения вакансий напрямую влияет на стабильность и развитие корпоративной культуры. Когда кандидаты отбираются быстро и правильно, коллектив становится стабильным, повышается мотивация и производительность труда. И наоборот, если этот процесс займет много времени или будут привлечены неправильные кандидаты, внутренняя среда компании может быть нарушена, недовольство сотрудников возрастет, а репутация компании как работодателя может быть подорвана. На современных предприятиях большое внимание уделяется заполнению вакансий. Скорость заполнения вакансий на практике можно рассчитать следующим образом

$$VTT = \frac{UVYV}{UYVS} \quad (4)$$

где:

VTT – средняя скорость заполнения вакансий;

UVYoV – время закрытия общих вакансий;

UYoVS – общее количество закрытых вакансий.

По данным АО «Узкимёсаноат», на начало марта 2023 года было выявлено 21 вакантная должность. А в результате анализа в конце месяца выяснилось, что сумма дней, ушедших на заполнение каждой вакантной должности, составила 504 дня. При расчете среднего времени заполнения вакансий, сделаем следующее действие:

$$VTT = \frac{504}{21} = 24$$

Согласно полученным данным, в среднем заполнение вакантных должностей занимает 24 дня. По данным Международного профессионального общества управления человеческими ресурсами – SHRM, среднее время заполнения вакансий составляет 26 дней. Это говорит о том, что темпы заполнения имеющихся вакансий на предприятии ниже мировых стандартов.

Определение степени вовлеченности сотрудников в миссию и задачи предприятия. При этом автор использовал анкету n=110. Т.е. был проведен опрос среди 110 сотрудников предприятия, в ходе которого был изучен уровень вовлеченности их в работу. Степень вовлеченности сотрудников в работу рассчитывалась по формуле:

$$JQD = \frac{IJB}{BSS} \times 100\%$$

где:

JQD – уровень вовлеченности сотрудников в работу;

IJB – количество положительных ответов;

BSS – количество всех вопросов.

Следовательно, уровень вовлеченности сотрудников определяется на основе имеющихся данных:

$$JQD = \frac{73}{110} \times 100\% = 63.3\%$$

Так, уровень вовлеченности в трудовую деятельность сотрудников АО «Узкимёсаноат» составляет 66,3 процента. По мировому стандарту уровень вовлеченности сотрудников в работу выше 50 процентов может быть оценен как удовлетворительный. Если показатель превышает 70 процентов, это признается как высокий уровень вовлеченности. Ученые института Гэллага выявили, что предприятия теряют около 7 трлн долларов США в год в результате снижения эффективности из-за недостаточной вовлеченности сотрудников. Это означает, что большинство сотрудников не полностью интегрированы в миссию и задачи предприятия, не в полной мере осознают разницу между работой на предприятии и получением прибыли. Несмотря на то, что эти сотрудники уделяют время организации (за заработную плату), у них нет стимула стараться изо всех сил или делиться своими лучшими идеями²⁴.

В третьей главе диссертации **«Пути развития корпоративной культуры в системе управления персоналом и корпоративных отношениях»** освещены проблемы, связанные с корпоративной культурой в акционерных обществах, использование эффективных инструментов корпоративной культуры в совершенствовании управления акционерными обществами, дорожные карты по повышению эффективности корпоративной культуры в акционерных обществах.

В АО «Навоiazот» из года в год последовательно увеличиваются все виды затрат, что свидетельствует о наличии активной инвестиционной политики и стратегии экспансии. В частности, другие операционные расходы увеличились со 170 млн. сумов в 2021 году до 651 млн. сумов в 2024 году. Эти цифры показывают, есть ли у организации средства,

²⁴ Rath, T., Harter, J. K., & Harter, J. (2010). Wellbeing. The 5 Essential Elements. Gallup Press.

потраченные на крупномасштабные операции, модернизацию или новые проекты.

Таблица 6

**Изменение основных показателей АО «Навоиазот» и
АО «Дехканабадский калийный завод» на 2021–2024 годы²⁵**
(в тысячах сумов)

Показатель	2021	2022	2023	2024
АО «Навоиазот»				
Административные расходы	26 339 537	36 424 903	48 136 367	57 977 931
Другие операционные расходы	170 216 430	623 311 815	588 672 369	651 937 699
Расходы на продажи	23 290 281	65 632 824	72 939 560	68 707 897
Чистая прибыль	35 220 082	779 781 781	1 253 135 385	28 390 163
Налог на прибыль	24 050 642	89 702 790	77 111 538	74 197 478
АО «Дехканабадский калийный завод»				
Административные расходы	14 452 126	22 022 455	6 533 335	6 332 808
Другие операционные расходы	101 557 818	139 136 952	24 538 179	30 103 045
Расходы на продажи	32 752 098	40 718 432	10 102 388	15 279 587
Чистая прибыль	57 410 279	345 473 172	2 697 921	20 027 200
Налог на прибыль	11 046 306	63 658 026	74 197 478.00	1 384 950

Однако в АО «Дехканабадский калийный завод» многие расходы резко снизились после 2022 года. Это может быть признаком вероятных сокращений, дефицита, оптимизации или менеджмента в кризисном периоде. Чистая прибыль АО «Навоиазот» достигла пика в 2023 году и резко упала в 2024 году. Это результат неопределенности в финансовой стратегии или влияния рынка. В АО «Дехканабадский калийный завод» уровень прибыли и налога на прибыль весьма изменчив. Это указывает на отсутствие устойчивого стратегического управления.

²⁵ Разработка автора на основе данных сайта АО «Навоиазот» и АО «Дехканабадский калийный завод»

Таблица 7

Анализ менеджмент-подхода и корпоративной культуры на основе деятельности АО «Навоiazот» и АО «Дехканабадский калийный завод» (2021–2024)²⁶

Показатель	АО «Навоiazот»	АО «Дехканабадский калийный завод»
Менеджмент-подход	Расширение, устойчивый рост, активное инвестирование	Сокращение ресурсов, стремление к достижению устойчивости
Тип корпоративной культуры	Ориентированный на рост, стратегический, открытый	Реактивный, осторожный, иерархический
Возможности для сотрудников	Новая инициатива и возможности роста	Ограниченные ресурсы, низкая инициатива

В приведенной выше таблице проанализирована деятельность АО «Навоiazот» и АО «Дехканабадский калийный завод» в период 2021-2024 годов с точки зрения менеджмент-подхода и корпоративной культуры. Изменения финансовых показателей, динамики затрат и величины чистой прибыли этих двух предприятий выявили их модель управления, а также внутренние культурные принципы. На примере АО «Навоiazот» видно, что компания проводила активную инвестиционную и экспансионистскую политику, ежегодно увеличивая свои расходы. Четырехкратное увеличение прочих операционных расходов, а также последовательный рост административных и расходов на реализацию, свидетельствуют о том, что предприятие готово к росту, технологической модернизации, а также инвестициям в человеческие ресурсы. Это, в свою очередь, означает, что сформировалась корпоративная культура, которая мыслит стратегически, поощряет инициативу и открыта для инноваций.

Из результатов приведенного выше анализа мы можем узнать, что неспособность сотрудников понять цели и миссию своего предприятия приводит к снижению оценки корпоративной культуры на предприятии, а также к потере миллиардов инвестиций во всем мире именно из-за этой ситуации. Чтобы избежать этих проблем, автором предложен системный инструмент под названием «Цели и ключевые результаты» (Objectives and Key Results) для АО «Узкимёсаноат». Выявлено, какие эффективные этапы должно пройти предприятие и какие стратегии должно определить для достижения поставленных целей.

В данной таблице прогнозируются вероятные траектории развития устойчивости корпоративной среды до 2030 года на основе динамики роста показателей лояльности сотрудников и благоприятных условий труда, формирующихся под влиянием ценностей.

²⁶ Разработка автора на основе данных сайта АО «Навоiazот» и АО «Дехканабадский калийный завод»

Таблица 8

Динамика прогноза устойчивости корпоративной среды до 2030 года под влиянием ценностей²⁷

Годы	Индекс благоприятных условий труда (балл)	Индекс лояльности сотрудников (балл)	Уровень устойчивости корпоративной среды	Примечание
2024	100,0 (базисный)	100,0 (базисный)	Средний	Исходное состояние
2025	104,8	105,3	Умеренно-стабильный	Усиление управления на основе ценностей
2026	108,6	110,1	Стабильный	Доверие сотрудников растет
2027	112,4	114,9	Стабильно-высокий	Лояльность становится приоритетом
2028	116,3	119,8	Высокий	Корпоративная среда укрепляется
2029	120,7	124,6	Высокий	Институциональная стабильность растет
2030	112,189 (+12,189 %)	113,461 (+13,461 %)	Наивысший	Стабильная и предсказуемая среда

В исследовании в качестве базисного периода рассматривается 2024 год, при этом последовательный рост этих двух ключевых показателей в последующие годы интерпретируется как приоритетные факторы, непосредственно влияющие на стабильность корпоративной среды. Рост индекса благоприятных условий труда отражает внедрение в практику в организации системы ценностей, а более быстрый рост уровня лояльности отражает уверенность сотрудников в организации и готовность к долгосрочному сотрудничеству.

Результаты прогноза показывают, что начиная с 2027-2028 годов устойчивость корпоративной среды перейдет в стадию «стабильно-высокой», а к 2030 году достигнет «наивысшего» уровня. Это состояние объясняется институционализацией систем управления на основе ценностей, повышением согласованности управленческих решений, а также стабилизацией социально-психологического климата. В результате ожидается снижение текучести кадров в организациях, повышение производительности и стратегической гибкости. Данный прогноз научно объясняет возможности достижения долгосрочной устойчивости за счет правильной организации корпоративной культуры и может служить методическим ориентиром при принятии практических управленческих решений.

²⁷ Разработка автора по результатам эконометрического анализа

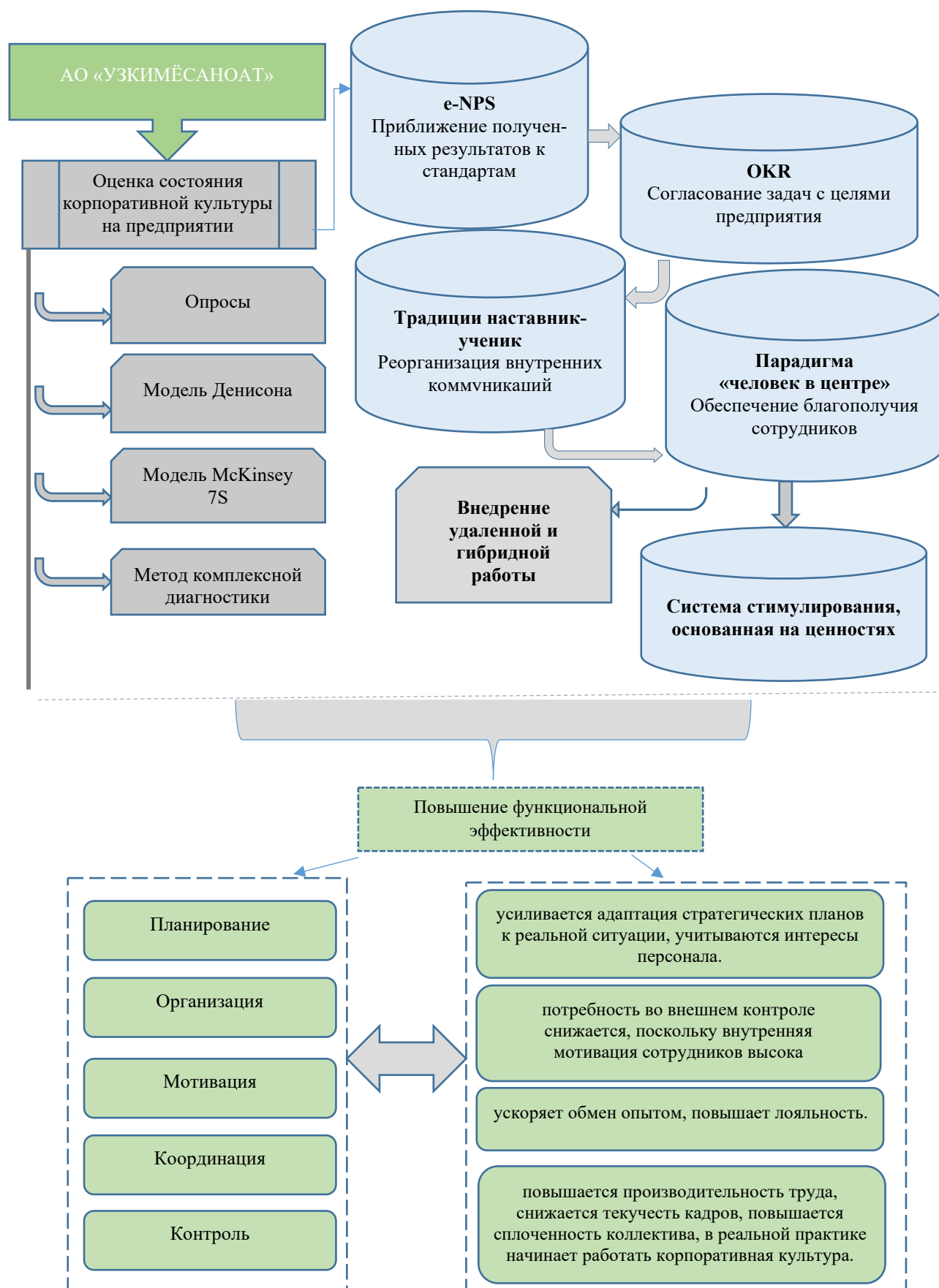


Рис.3. Организационно-экономический механизм (Industrial Culture 4.0) совершенствования корпоративной культуры (АО «Узкимёсаноат»)²⁸

²⁸ Разработка автора

Организационно-экономический механизм совершенствования корпоративной культуры в системе управления персоналом («Industrial Culture 4.0») представляет собой комплекс системных мер, инструментов и механизмов управления, направленных на повышение общей эффективности работы персонала предприятия за счет формирования у него поведения, ценностей, отношения к труду и преданности организации. Industrial Culture 4.0 более эффективна, когда она применяется на предприятии как целостная система. Она включает в себя гибридную модель управления работой, традиции «наставник-ученик», систему внутренней коммуникации, систему ORK, правильное применение принципов поведенческой экономики, а также эффективную организацию модели E-NPS. При этом программа позволяет стать основным инструментом совершенствования старой корпоративной культуры.

Классическая корпоративная культура, которая формируется автоматически с момента создания предприятия – включает в себя ценности, методы взаимной коммуникации, традиции, типы управления и лидерские качества. Если дополнительно к этому внедрить организационно-экономический механизм корпоративной культуры, то в условиях нынешнего конкурентного рынка возможно создание более эффективной и совершенной корпоративной культуры. Организационно-экономический механизм совершенствования корпоративной культуры в системе управления акционерными обществами включает такие аспекты, как модернизация бизнес-процессов, внедрение гибридного метода работы, а также изучение важности корпоративной культуры для эффективности предприятия через традиции «наставник-ученик» у старших и опытных сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данного диссертационного исследования сформулированы следующие выводы:

1. Корпоративная культура – это инструмент управления, обеспечивающий стратегическое развитие организации. В современном менеджменте корпоративная культура формирует не только социально-психологический климат, но и оказывает непосредственное влияние на многие важные процессы, такие как эффективность производства, карьерный рост, система коммуникаций, мотивация персонала, качество принятия решений. Таким образом, сильная и адаптированная культура играет решающую роль в повышении конкурентоспособности организации.

2. Выявлено, что существующие подходы к оценке развития корпоративной культуры в акционерных обществах во многом опираются на показатели качества. В целях предотвращения данного недостатка, разработан интегральный индекс корпоративной культуры (ICMI) в диапазоне 0-5 на основе индикаторов LSI, CCI, CVA и ТП. Этот индекс позволяет количественно, сравнительно и управленчески оценивать корпоративную культуру.

3. На основе предложенного ICMI разработана методика разделения состояния корпоративной культуры на категории «низкоразвитое», «среднеразвитое», «достаточно развитое» и «высокоразвитое». Данная градация создает возможность выявления проблемных и приоритетных направлений в принятии управленческих решений в акционерных обществах, а также целенаправленного совершенствования организационно-экономических механизмов.

4. В развитии корпоративной культуры необходимо сочетать индивидуальный и системный подходы. На основе эмпирического анализа выявлено, что на корпоративную культуру в значительной степени влияют возраст сотрудников, образование, опыт работы, лояльность и условия на рабочем месте. Кроме того, стиль руководства, внутренняя дисциплина, материальные и нематериальные стимулы, медицинские и социальные факторы также определяют отношение сотрудников к культуре. Это указывает на необходимость систематического учета каждого фактора в процессе управления.

5. При модернизации системы управления предприятием трансформация корпоративной культуры стала стратегической необходимостью. На примере АО «Узкимёсаноат» можно сказать, что переход от централизованного и иерархического управления к инклюзивному и совместному подходу, а также гармонизация местных социальных ценностей с глобальным передовым опытом обеспечивают корпоративную стабильность и организационную гибкость. Поэтому в менеджменте критерием успеха должны рассматриваться не только внешнеэкономические показатели, но и темпы развития корпоративной культуры.

6. Гибридная модель работы зарекомендовала себя как стратегический инструмент повышения эффективности предприятия. Эти аспекты

исследованы с точки зрения обеспечения баланса между жизнью и рабочей средой, повышения социальной ответственности (меньшее использование транспорта), повышения эффективности и экономичности.

7. Ведущие, лидерские качества и способность управлять конфликтами оценены как важные факторы в развитии корпоративной культуры. Способность преодолевать организационные конфликты, критерии отбора руководителей и культура взаимодействия были признаны непосредственными определяющими факторами эффективности. Специальные опросы, стили управления конфликтами (компромисс, сотрудничество, настойчивость) доказали, что существует неразрывная связь между качеством руководства и корпоративным климатом. Такой подход показал необходимость трансформации кадровой политики.

8. Передовая организационно-экономическая модель, разработанная на основе концепции «Industrial Culture 4.0», показала практическую эффективность. Анализ проведен на примере АО «Узкимёсаноат» и компании BASF на основе модели McKinsey 7s, который показал, что для повышения конкурентоспособности предприятий необходима трансформация, основанная на гибком лидерстве, инновациях, информационной открытости и экологических ценностях. Именно в этом направлении предложена модель «Industrial Culture 4.0» – как подход, включающий в себя такие элементы, как гибридная модель работы, цифровые технологии, лояльность и психологическая устойчивость.

9. Интеграция результатов прогнозирования и механизма оценки ИСМІ показала, что гармоничное развитие корпоративных ценностей, лидерства, сплоченности коллектива и инновационной культуры являются основными системными факторами, обеспечивающими стабильность корпоративной среды. Данный подход имеет научно-практическое значение для долгосрочного планирования устойчивого развития в акционерных обществах и разработки стратегических прогнозов до 2030 года.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC
DEGREES AT DSc.03/2025.27.12.I.23.04
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

OMANOVA NARGIZA RUSTAM KIZI

**IMPROVING CORPORATE CULTURE IN THE MANAGEMENT
SYSTEM OF JOINT-STOCK COMPANIES**

08.00.13 – Management

ABSTRACT
of dissertation of the Doctor of Philosophy(PhD) in Economics

Tashkent – 2026

The topic of the Doctor of Philosophy dissertation is registered by the Higher Attestation Commission under the number B2023.2.PhD/Iqt3105.

The dissertation work was completed at the Tashkent State University of Economics.

The dissertation abstract is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) on the website of the Scientific Council (www.tsue.uz) and the information and educational portal "ZiyoNet" (www.ziyo.net).

Scientific supervisor: **Umarkhodjaeva Muyassar Ganievna**
Candidate of Economic Sciences, Associate professor

Official opponents:: **Saidov Mashal Samadovich**
Doctor of Economics, Professor

Bakhtiyorov Bobur Bahodir ugli
Doctor of Economics, Associate professor

Leading organization: **Tashkent Chemical Technological Institute**

The defense of dissertation will take place on "_____" at _____, 2026 at the meeting of Scientific Council DSc.03/2025.27.12.I.23.04 awarding for the scientific degrees at Tashkent State University of Economics. Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49, Tel.: (99871) 239-28-72, fax: (99871) 239-43-51, e-mail: info@tsue.uz.

The doctoral dissertation can be viewed at the Information Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered with the number _____). Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49, Tel.: (99871) 239-28-72, fax: (99871) 239-43-51, e-mail: info@tsue.uz

The abstract of the dissertation sent out on "_____" _____, 2026.
(mailing report _____ in 2026 "_____" _____).

G.K. Abdurakhmonova
Chairman of the Scientific council
awarding scientific degrees, doctor of
economics, professor

O.D. Djurabaev
Scientific secretary of Scientific the
council awarding scientific degrees,
doctor of economics, professor

Sh.A. Allayarov
Chairman of the Scientific seminar
under the Scientific Council, doctor of
economics, professor

INTRODUCTION (abstract of the thesis of the Doctor of Philosophy (PhD) on Economic sciences)

The purpose of the research is to develop proposals and recommendations for improving corporate culture within the management system of joint-stock companies.

The objectives of the research are:

to examine the scientific and theoretical significance of corporate culture within the management system of joint-stock companies and to study its impact on corporate image, employee performance, and the overall level of competitiveness of the enterprise;

to analyze the importance of classical and modern trends in corporate culture based on the results of foreign and domestic studies;

to identify employees' perceptions of the state of corporate culture through surveys, interviews, and anonymous feedback;

to conduct an econometric analysis of the factors influencing the assessment of corporate culture within the enterprise;

to analyze the impact of corporate culture on talent management and employee turnover within the enterprise;

to analyze the company's official mission and strategic objectives, determine the extent to which corporate culture aligns with these values, and develop proposals and recommendations for improving employee behavior in line with the corporate mission;

to identify the impact of work-life balance on employee performance in joint-stock companies and to improve ways of ensuring and coordinating this balance;

to study companies worldwide that possess strong corporate cultures and have achieved high economic and financial performance specifically through this factor, as well as those with well-established brands and corporate images.

The object of the research is the economic activities of joint-stock companies in the system "O'zkimyosanoat".

The subject of the research consists of organizational and economic relations arising in the process of improving and developing corporate culture within the management system of joint-stock companies.

Research methods. The dissertation employs modern management approaches, including systems and integrated approaches, functional approach, analysis and synthesis, monographic analysis, economic and statistical analysis, induction and deduction, classification, comparative analysis, dynamic analysis, ranking, econometric analysis, and evaluation methods.

Scientific novelty of the research includes the following:

an integrated Corporate Culture Index (ICMI) ranging from 0 to 5 was developed for assessing the level of corporate culture development in joint-stock companies based on LSI, CCI, CVA, and TII indicators; according to this index, corporate culture levels are classified as "low" (0–2), "medium" (2.1–3.0), "sufficiently developed" (3.1–4.0), and "highly developed" (4.1–5.0);

based on internationally optimal and nationally benchmarked levels of human resource management efficiency—namely, employee loyalty (eNPS = 10%; 12.9%), vacancy filling time (VTT = 26 days; 23.9 days), and employee engagement level (JQD = 50%; 63.3%)—the human resource management practices of JSC “Uzkimyosanoat” were improved;

within the framework of corporate culture transformation, an advanced organizational and economic management mechanism based on the “Industrial Culture 4.0” concept was substantiated through the introduction of OKRs, a hybrid work system, and a human-centered paradigm;

relying on the priority dynamics of favorable working conditions (+12.189 points) and loyalty (+13.461 points) driven by corporate values, a forecast was developed reflecting probable trajectories of corporate environment stability up to 2030.

The practical results of the research include the following:

by integrating the principles of behavioral economics into corporate governance, the level of employees’ compliance with internal regulations was increased, labor relations were improved, and the employee engagement indicator rose by 12.9%;

through strengthening leadership, team cohesion, and social responsibility in the development of human capital, employees’ professional commitment was reinforced, while their work performance and trust in the company’s mission increased;

the efficiency of human resource management was aligned with international and national standards, resulting in a reduction of vacancy filling time (VTT) to 23.9 days, an increase in employee engagement (JQD) to 63.3%, and the approximation of loyalty levels to international benchmarks;

as a result of implementing the OKR (Objectives and Key Results) methodology, employees’ commitment to the company’s mission and image increased, and their work performance began to be evaluated on the basis of clearly defined objectives and results;

a survey instrument was developed to identify factors influencing employees’ assessment of corporate culture within the enterprise, and an econometric model was constructed to determine the most significant factors.

The reliability of the research results is ensured by the use of well-founded approaches and methods, the reliance on theoretical and statistical data obtained from official sources—including the State Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan and JSC “Uzkimyosanoat”—the full approbation of the results at scientific and practical conferences and seminars, and the implementation of conclusions, proposals, and recommendations in practice, as well as their approval by relevant state authorities.

Scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research results lies in the fact that the developed programs, models, and recommendations can be used in studying the theoretical and methodological aspects of effective corporate culture management within the management systems of joint-stock companies operating in Uzbekistan, as well as

in research aimed at developing corporate culture. In addition, these results may be applied to improving the content of the economic and organizational systems of corporate culture in enterprises.

The practical significance of the research results is explained by their applicability in the field of personnel management, particularly at JSC “Uzkimyosanoat,” through the study and implementation of modern management approaches. The proposed corporate culture management models and programs may be applied in enterprise activities and in improving the functions of sectoral management bodies. Furthermore, the research results may be used as a scientific source for preparing case studies, lecture materials, and teaching aids for the subjects “Management” and “Corporate Culture.”

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained on improving corporate culture within the management systems of joint-stock companies:

an integrated Corporate Culture Index (ICMI) ranging from 0 to 5 was developed for assessing the level of corporate culture development in joint-stock companies based on LSI, CCI, CVA, and TII indicators. According to this index, corporate culture levels are classified as “low” (0–2), “medium” (2.1–3.0), “sufficiently developed” (3.1–4.0), and “highly developed” (4.1–5.0). This method was proposed and implemented in practice (reference No. 30-1258 dated December 10, 2025, of JSC “Uzkimyosanoat”). As a result of implementing this scientific proposal, internal regulations were innovatively reorganized based on the principles of behavioral economics, and a KPI-aligned incentive system was introduced, leading to a reduction in the employee turnover rate to 14%.

based on internationally optimal and nationally benchmarked levels of human resource management efficiency—namely, employee loyalty (eNPS = 10%; 12.9%), vacancy filling time (VTT = 26 days; 23.9 days), and employee engagement level (JQD = 50%; 63.3%)—the human resource management practices of JSC “Uzkimyosanoat” were improved (reference No. 10-1258 dated December 10, 2025, of JSC “Uzkimyosanoat”). As a result of implementing this scientific proposal in practice, human resource management efficiency was aligned with international and national standards, vacancy filling time (VTT) was reduced to 23.9 days, employee engagement (JQD) was increased to 63.3%, and the level of employee loyalty was brought closer to international benchmarks;

within the framework of corporate culture transformation, an advanced organizational and economic mechanism of the management system based on the “Industrial Culture 4.0” concept was substantiated through the introduction of OKRs, a hybrid work system, and a human-centered paradigm (reference No. 10-1258 dated December 10, 2025, of JSC “Uzkimyosanoat”). As a result of implementing this scientific proposal in practice, a scientifically grounded approach was formed that ensures stability and innovative growth through the digitalization of management functions and the comprehensive integration of modern management tools such as an adaptive corporate culture, the OKR system, a hybrid work model, and eNPS;

based on the priority dynamics of favorable working conditions (+12.189 points) and loyalty (+13.461 points) influenced by corporate values, a forecast was developed reflecting probable trajectories of corporate environment stability up to 2030 (reference No. 10-1258 dated December 10, 2025, of JSC “Uzkimyosanoat”). As a result of implementing this scientific proposal in practice, a reduction in employee turnover, strengthened stability in management processes, and increased long-term strategic efficiency and competitiveness of organizations are ensured.

Approbation of the research results. The results of this research were presented in the form of reports and discussed at six scientific and practical conferences, including three national and three international conferences.

Publication of the research results. A total of 12 scientific works were published based on the dissertation research, including 4 articles in local scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan, 2 articles in reputable foreign journals, and 6 scientific papers published in local and international conference proceedings.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, nine sections, a conclusion, a list of references, and appendices. The total volume of the dissertation is 139 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; Part I)

1. Omanova Nargiza Rustam qizi. Korporativ madaniyat samaradorligini oshirish vositasi sifatida gibril ish modelini amaliyotda qo'llash. 2023, 1. ooqxssrtxm@agro.uz. "Agroiqtisodiyot" ilmiy-amaliy iqtisodiy jurnali.

2. Omanova Nargiza Rustam qizi. "Globallashuv jarayonida korporativ madaniyatning jahon tajribasi va ulardan amaliyotda foydalanish yo'nalishlari". "Moliya" ilmiy jurnali. № 1, 2023.

3. Omanova Nargiza Rustam qizi. Korporativ madaniyat turlari va zamonaviy iqtisodiyot sharoitida milliy korxonalarda korporativ madaniyatni shakllantirishning ahamiyati. "Iqtisodiyot va ta'lim" jurnali, 2023, 2-son. <https://cedr.tsue.uz/index.php/journal/article/view/1021>.

4. Omanova Nargiza Rustam qizi. Insonni resurslar sifatidagi yondashuvidan markazdagi inson paradigmasiga o'tish vositasida korxonalarda samaradorlikni oshirish. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. 2023, 3-son, may-iyun (00065). <https://iqtisodiyot.tsue.uz/journal/index.php/iit/article/view/289>.

5. Omanova Nargiza Rustam qizi. Application of organizational culture diagnostic practice as a means of improving the efficiency of the enterprise. International Journal on Integrated Education. Volume 6, Issue 6 | Jun -2023. e-ISSN : 2620 – 3502 . <https://journals.researchparks.org/index.php/IJIE> .

6. Omanova Nargiza Rustam kizi. Embracing intercultural differences: the impact on corporate culture and enterprise success. Asian Journal of Research in Business Economics and Management ISSN: 2249-7307 Vol. 13, Issue 5, May 2023 SJIF 2022 = 8.529.

7. Omanova Nargiza Rustam kizi. "The role of management system in effective management of enterprises" "Solution of social problems in management and economy" International scientific-online conference. Spain. 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo>.

8. Omanova Nargiza Rustam kizi .How Objectives and Key Results methodology has changed the waay an enterprise achieves its goals. 2023, 3 may, 519b. www.nuu.uz. Inson kapitalini rivojlantirish-milliy iqtisodiyot barqarorligi omili.

9. Omanova Nargiza Rustam kizi. Corporate culture and its impacts on uzbekistan's corporate management system: challenges, best practices, and recommendations. Academic research in modern science. International scientific-online conference. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8041671>.

10. Omanova Nargiza Rustam qizi. Yosh olimlar, doktorantlar va tadqiqotchilarning onlayn ilmiy forumi. Korxona va tashkilotlarda personal boshqaruv tizim doirasida korporativ madaniyat samaradorligini baholash. 7-9. TATUFFEPAI. Tezis, 2023.

11. Omanova Nargiza Rustam qizi. Korxonaning tashkiliy madaniyatini baholash. 2023, aprel, 509-b. www.bfa.uz. Iqtisodiyotning raqamlashuvi sharoitida bank-moliya tizimini rivojlantirish istiqbollari.

12. Omanova Nargiza Rustam qizi. Inson kapitalini takomillashtirish korporativ boshqaruvning funksional ustuvorligi sifatida. “Milliy iqtisodiyotni isloh qilish va barqaror rivojlantirish istiqbollari” respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari to‘plami. – T.: TDIU, 2023.

II bo‘lim (II часть; Part II)

13. Omanova Nargiza Rustam kizi. (2025). FEATURES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN WORLD. International Scientific and Current Research Conferences, 1(01), 216–219. Retrieved from <https://orientalpublication.com/index.php/iscrc/article/view/1876> .

14. Omanova Nargiza Rustam kizi. (2025). THE ROLE OF MOTIVATION IN PERSONAL MANAGEMENT. Next Scientists Conferences, 1(01), 206–209. Retrieved from <https://nextscientists.com/index.php/science-conf/article/view/587> .

15. Omanova Nargiza Rustam kizi. (2025). THE ESSENCE OF PLANNING IN BUSINESS PROCESSES. Next Scientists Conferences, 1(01), 273–276. Retrieved from <https://nextscientists.com/index.php/science-conf/article/view/588> .

16. Omanova Nargiza Rustam qizi. Korporativ madaniyatni rivojlantirishda malakali mutaxassis va liderlarning o‘rni. “Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi” ilmiy jurnali, Vol.5 No. 02 (2025).

Avtoreferat Public Publish Printing” MChJ nashriyotida tahrirdan o‘tkazilib,
o‘zbek va rus (ingliz) tilidagi matnlari o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosishga ruxsat etildi: 05.01.2026-yil
Bichimi 60x84 $\frac{1}{16}$, “Times New Roman”
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 4,0. Adadi: 100. Buyurtma: №06.

«Public Publish Printing» MChJ
bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent, M.Ulug‘bek tum., Moylisoy, 22.