



KORXONA IQTISODIY SALOHIYATINI OSHIRISHDA KADRLAR SIYOSATINING AHAMIYATI

Chirmashev Abduljalil

*Andijon davlat texnika instituti “Moliya va moliyaviy texnologiyalar”
yo‘nalishi 1-bosqich talabasi e-mail: abdujalilchirmashev@gmail.com*

Egamberdiyev Shavkatbek

*Andijon davlat texnika instituti “Iqtisodiyot” yo‘nalishi 4-bosqich talabasi
email: shavkatbekegamberdiyev79@gmail.com*

Annotatsiya. Maqola korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishda kadrlar siyosatining ahamiyatini tahlil qiladi. Unda mehnat resurslarini samarali boshqarish, kadrlar tarkibi va malakasini to‘g‘ri shakllantirish, xodimlarni o‘qitish va rag‘batlantirishning ishlab chiqarish samaradorligi, mahsulot sifati va innovatsion faoliyatga ta’siri ko‘rib chiqiladi. Korxona ichidagi inson kapitalini rivojlantirishning treninglar, onlayn va amaliy o‘qitish, rotatsiya va innovatsion ta’lim kabi usullari muhimligi ta’kidlanadi.

Kalit so‘zlar: iqtisodiy salohiyat, inson kapitali, kadrlar malakasi, mehnat samaradorligi, korxona rivojlanishi, innovatsion ta’lim, rag‘batlantirish tizimi.

Kirish. Korxona iqtisodiy salohiyati - bu uning mavjud resurslar, texnologik imkoniyatlar va ishlab chiqarish jarayonlarini samarali boshqarish orqali erishishi mumkin bo‘lgan maksimal iqtisodiy natijalar majmuasidir. Bugungi kunda har qanday korxona yoki tashkilotning muvaffaqiyati nafaqat texnologiya, moliyaviy resurslar va ishlab chiqarish quvvatlariga, balki inson kapitaliga, ya’ni kadrlar tarkibi va ularning malakasiga bevosita bog‘liq [1]. Shu sababli kadrlar siyosati korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishda eng muhim omillardan biri hisoblanadi.



Kadrlar siyosati tushunchasi ishchi va rahbarlar tarkibi, ularning malakasi, kasbiy tayyorgarligi, motivatsiyasi va rag‘batlantirish tizimini o‘z ichiga oladi. To‘g‘ri tashkil etilgan kadrlar siyosati korxona ichida mehnat samaradorligini oshirish, xatolarni kamaytirish, mahsulot sifatini yaxshilash va innovatsion muhitni rivojlantirish imkonini beradi. Eng avvalo, korxona rahbariyati kadrlar tarkibini ishlab chiqarish ehtiyojlariga mos ravishda shakllantirishi zarur. Bu jarayonda har bir ishchining bilim, tajriba va ko‘nikmalari hisobga olinadi, ularni o‘z qobiliyatlariga mos lavozimda joylashtirish amalga oshiriladi. Shu bilan birga, malakali kadrlarni tanlash va joylashtirish korxona ichidagi resurslardan oqilona foydalanishni ta‘minlaydi va ortiqcha ishchi kuchi yoki mehnat yetishmovchiligini oldini oladi.

Mehnat resurslarini samarali boshqarish korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishning eng muhim tarkibiy qismlaridan biridir [2]. Mehnat resursi inson kapitalining asosiy elementi bo‘lib, har qanday ishlab chiqarish jarayoni xodimlarning bilim, tajriba va mehnat samaradorligiga bevosita bog‘liq. Samarali boshqarish deganda ishchi kuchini to‘g‘ri taqsimlash, mehnat sharoitlarini optimallashtirish, xodimlarni rag‘batlantirish va ularning kasbiy rivojlanishini ta‘minlash tushuniladi.

Korxona rahbariyati mehnat resurslarini samarali boshqarishni birinchi navbatda ishlab chiqarish ehtiyojlariga moslashuvdan boshlashi lozim. Buning uchun ishchi kuchi hajmi, kasbiy tarkibi, lavozimlar bo‘yicha taqsimot va ishlab chiqarish jarayonidagi talablar aniq tahlil qilinadi. Misol uchun, ishlab chiqarish quvvatlarini oshirish uchun mutaxassislar yetishmayotgan bo‘lsa, korxona xodimlarni qayta tayyorlash, yangi ishchilarni yollash va ish jarayonini optimallashtirish orqali bu muammoni bartaraf etishi mumkin. Shu tarzda, mehnat resurslarining oqilona taqsimlanishi ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va ortiqcha ishchi kuchini oldini oladi. Samarali boshqarish jarayonida xodimlarning malakasi, tajribasi va qobiliyatlari doimiy hisobga olinadi. Ishchilarni o‘z



qobiliyatlariga mos lavozimlarda ishlatish ularning samaradorligini oshiradi va ishlab chiqarish sifatini yaxshilaydi. Masalan, tajribali xodimlarni murakkab texnologik jarayonlar bo'yicha ishlatish orqali xatolarni kamaytirish va mahsulot sifatini oshirish mumkin. Shu bilan birga, yangi ishchilarni amaliy mashg'ulotlar va treninglar orqali o'rgatish jarayoni ham mehnat resurslarini samarali boshqarishning muhim qismidir. Boshqa muhim jihat - bu mehnat samaradorligini monitoring qilish va baholash tizimini yo'lga qo'yishdir. Ishchilar faoliyatini baholash, ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini tahlil qilish va natijalar asosida ish rejalarini tuzish korxona uchun samarali resurs boshqaruvini ta'minlaydi. Masalan, har bir bo'lim va xodimning ish samaradorligini o'lchash orqali resurslarni qayta taqsimlash va ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirish mumkin. Shu bilan birga, mehnat resurslarini samarali boshqarish ishchilarning motivatsiyasini oshiradi va jamoada barqaror muhit yaratadi.

Mehnat resurslarini boshqarishda zamonaviy texnologiyalardan foydalanish muhim ahamiyatga ega [3]. Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, ERP va HRM dasturlari xodimlar faoliyatini kuzatish, malakasini baholash, ish jarayonini optimallashtirish va ishchi kuchini oqilona taqsimlash imkonini beradi. Shu tarzda, texnologiyalar mehnat resurslarini boshqarish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Shuningdek, mehnat resurslarini boshqarish jarayonida ijtimoiy va psixologik omillarni hisobga olish zarur. Xodimlarning ishga bo'lgan munosabati, jamoa ichidagi muloqot, ish sharoitlari va rag'batlantirish tizimi ularning samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli korxonalar psixologik qulay ish muhiti yaratish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va xodimlarni moddiy hamda ma'naviy rag'batlantirish tizimini joriy etish orqali samarali boshqaruvga erishadi. Natijada, mehnat resurslarini samarali boshqarish korxona iqtisodiy salohiyatini oshirish, ishlab chiqarish jarayonining barqarorligini ta'minlash, mahsulot sifatini yaxshilash va innovatsion faoliyatni rivojlantirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi.



Bu jarayon inson kapitali rivojlanishini ragʻbatlantiradi va korxona uchun uzoq muddatli raqobatbardoshlikni kafolatlaydi.

Korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishda kadrlar tarkibi va ularning malakasini toʻgʻri shakllantirish eng muhim strategik omillardan biridir. Kadrlar tarkibi deganda korxona ichidagi ishchi va rahbarlar soni, ularning kasbiy tuzilmasi, lavozimlar boʻyicha taqsimoti va har bir xodimning malaka darajasi tushuniladi. Malaka esa xodimning kasbini qanchalik mukammal bilishi, amaliy koʻnikmalari, tajribasi va zamonaviy texnologiyalarni qoʻllash qobiliyati bilan belgilanadi. Shu sababli, kadrlar tarkibini toʻgʻri shakllantirish korxona ichidagi ish jarayonining samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash va resurslardan oqilona foydalanishni taʼminlashning asosiy vositasidir.

Kadrlar tarkibini shakllantirish bir necha bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi navbatda, ishlab chiqarish va xizmat koʻrsatish ehtiyojlarini tahlil qilish zarur. Bu bosqichda korxona rahbariyati ishchi kuchi hajmini, lavozimlar sonini, zarur boʻlgan mutaxassislar turini aniqlaydi. Masalan, ishlab chiqarish quvvatini oshirish yoki yangi mahsulot ishlab chiqarishni joriy etish rejalashtirilganda, korxona mavjud ishchi kuchining yetarliligi va malaka darajasini baholaydi. Bu tahlil asosida yangi ishchilarni yollash, mavjud xodimlarni qayta tayyorlash yoki malakasini oshirish qarorlari qabul qilinadi. Kadrlar tarkibini shakllantirishning ikkinchi muhim qismi - malaka darajasini aniqlash va ishchilarni mos lavozimlarga joylashtirishdir [4]. Xodimlarning bilim va koʻnikmalarini hisobga olgan holda lavozimlarni taqsimlash ularning samaradorligini oshiradi va ishlab chiqarish sifatini yaxshilaydi. Masalan, yuqori tajribali texnolog xodimlarni murakkab jarayonlarda ishlatish orqali xatolar kamayadi va mahsulot sifati oshadi. Shu bilan birga, yangi ishchilarni oʻqitish va amaliy mashgʻulotlar orqali malakasini oshirish korxona uchun uzoq muddatli foyda keltiradi.

Malaka oshirish tizimi va doimiy oʻqitish kadrlar tarkibini rivojlantirishning ajralmas qismidir. Korxonalar xodimlarni zamonaviy texnologiyalar, dasturiy



ta'minot, ishlab chiqarish standartlari va xavfsizlik qoidalari bo'yicha o'qitadi. Treninglar, seminarlar, onlayn kurslar va amaliy mashg'ulotlar xodimlarning kasbiy malakasini oshiradi, ularni yangi ish vazifalariga tayyorlaydi va korxona ichidagi innovatsion muhitni rivojlantiradi. Shu bilan birga, usta-shogird tizimi orqali tajriba almashish xodimlarning bilimini chuqurlashtiradi va ish jarayonlarini optimallashtirishga yordam beradi.

Kadrlar tarkibini to'g'ri shakllantirishning yana bir muhim jihati - bu rotatsiya va vaqtincha lavozim o'zgartirish jarayonidir. Xodimlarni turli bo'limlarda vaqtincha ishlatish orqali ularning ko'nikmalari kengayadi, korxona jarayonlarini yaxshiroq tushunish imkoniyati ortadi va boshqaruv salohiyati oshadi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limidagi xodimni qisqa muddatga marketing yoki logistika bo'limida ishlatish orqali u korxonaning umumiy faoliyatini chuqurroq anglaydi. Bu usul korxona ichidagi jarayonlarni yaxshilash, qaror qabul qilish jarayonini tezlashtirish va innovatsion faoliyatni rivojlantirishga xizmat qiladi.

To'g'ri shakllantirilgan kadrlar tarkibi va yuqori malakali ishchi kuchi korxona ichidagi mehnat samaradorligini oshiradi, mahsulot sifatini yaxshilaydi, xatolarni kamaytiradi va ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtiradi. Shu bilan birga, malakali xodimlar innovatsion g'oyalarni tezroq o'zlashtiradi va korxonaga yangi texnologiyalarni joriy etishda muhim rol o'ynaydi. Korxona rahbariyati kadrlar tarkibi va malakasiga e'tibor qaratmasa, ishlab chiqarish samaradorligi pasayadi, chiqindilar ko'payadi va iqtisodiy salohiyatni oshirish imkoniyati kamayadi.

Korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishda xodimlarni o'qitish va malakasini rivojlantirish strategik ahamiyatga ega. Xodimlarni o'qitish jarayoni nafaqat ularning kasbiy ko'nikmalarini oshirishga, balki korxona ichidagi ishlab chiqarish samaradorligi, mahsulot sifati va innovatsion faoliyatning rivojlanishiga bevosita ta'sir qiladi. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda texnologiyalar va bozor talablarining tez o'zgarishi xodimlarning doimiy ravishda yangiliklarni o'rganishini talab qiladi. Shu



sababli korxonalar xodimlarni muntazam o'qitish tizimini joriy etishi va uni samarali boshqarishi lozim.

Xodimlarni o'qitish jarayoni bir necha usullar orqali amalga oshiriladi [5]. Avvalo, ichki treninglar, seminarlar va amaliy mashg'ulotlar tashkil etiladi. Bu treninglar ishlab chiqarish jarayonidagi texnik xavfsizlik, sifat standartlari, yangi texnologiyalar va dasturiy ta'minot bo'yicha o'tkaziladi. Misol uchun, ishlab chiqarish xodimlari yangi avtomatlashtirilgan uskunalar bilan ishlashni o'rganishi yoki sifat nazorati bo'yicha yangi standartlarni egallashi mumkin. Shu bilan birga, rahbar va mutaxassislar uchun menejment, loyiha boshqaruvi va innovatsion texnologiyalar bo'yicha seminarlar o'tkazish korxona boshqaruv salohiyatini oshiradi. Tashqi o'qitish usullari ham xodimlarni malakasini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Xodimlarni oliy ta'lim muassasalariga, maxsus trening markazlariga yoki professional kurslarga yuborish orqali ular zamonaviy bilim va tajribaga ega bo'lishadi. Hozirgi kunda onlayn ta'lim platformalari va vebinarlar xodimlarni joy va vaqt cheklovlarisiz o'qitish imkonini yaratadi. Bu usul bilan xodimlar korxona faoliyatining turli jihatlarini o'rganishi, yangi dasturiy vositalar va raqamli texnologiyalarni tezroq o'zlashtirishi mumkin. Amaliy o'qitish va rotatsiya xodimlarning tajribasini kengaytirishning samarali usullaridan biridir. Xodimlarni turli bo'limlarda vaqtincha ishlatish orqali ularning ko'nikmalari rivojlanadi, korxonaning barcha jarayonlarini tushunish imkoniyati ortadi va innovatsion yondashuvlar tezroq joriy etiladi. Masalan, ishlab chiqarish xodimi qisqa muddatga logistika yoki marketing bo'limida ishlash orqali korxonaning umumiy faoliyatini yaxshiroq anglaydi va yangi bilimlarni o'z ish jarayoniga tatbiq etadi.

Xodimlarni o'qitish jarayonida innovatsion ta'lim dasturlarini joriy etish muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy texnologiyalar, raqamli transformatsiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va innovatsion loyiha boshqaruvi kurslari orqali xodimlar korxona ichidagi yangi texnologiyalarni tezroq o'zlashtiradi. Shu bilan birga, xodimlarni o'qitish ularni motivatsiya qilish vositasi sifatida ham



ishlatiladi. Malaka oshirishga rag‘batlantirish tizimini joriy etish, masalan, ish haqi oshirish, mukofot yoki lavozim ko‘tarish orqali xodimlarni doimiy rivojlanishga undaydi. Xodimlarni o‘qitishning samarali tizimi korxona ichidagi mehnat samaradorligini sezilarli darajada oshiradi [6]. Malakali xodimlar ishlab chiqarish jarayonida kamroq xato qiladi, mahsulot sifatini yaxshilaydi va yangi texnologiyalarni tezroq joriy etadi. Shu bilan birga, innovatsion fikrlash va kreativ yondashuvlar korxona ichida rivojlanadi, bu esa raqobatbardosh muhitni mustahkamlaydi.

Korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishda rag‘batlantirish tizimi muhim strategik vosita hisoblanadi. Rag‘batlantirish tizimi xodimlarni moddiy va ma’naviy jihatdan qo‘llab-quvvatlash, ularni mehnat jarayonida faol va samarali bo‘lishga undash, shuningdek, innovatsion g‘oyalarni tatbiq etishga rag‘batlantirishni o‘z ichiga oladi. Samarali rag‘batlantirish tizimi korxona ichida mehnat samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash va innovatsion faoliyatni rivojlantirishga bevosita ta’sir qiladi. Rag‘batlantirish tizimi ikki asosiy shaklda amalga oshiriladi: moddiy va ma’naviy. Moddiy rag‘batlantirishga ish haqi oshirilishi, bonuslar, mukofotlar, lavozim ko‘tarish yoki qo‘shimcha imtiyozlar kiradi. Ma’naviy rag‘batlantirish esa e’tirof etish, sovg‘alar berish, jamoa ichida tan olish va ijobiy ijtimoiy muhit yaratish orqali amalga oshiriladi [7]. Har ikki shakl ishchilarni mehnat jarayoniga faol jalb qilish va ularning sadoqatini oshirish imkonini beradi.

Rag‘batlantirish tizimining samaradorligi korxona ichidagi mehnat samaradorligiga bevosita bog‘liq. Moddiy va ma’naviy rag‘batlar xodimni ish vazifasini yaxshiroq bajarishga undaydi. Misol uchun, ishlab chiqarish bo‘limida xodimlarni bonuslar orqali rag‘batlantirish mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishga yordam beradi. Shu bilan birga, rag‘batlantirish tizimi xodimlarning ish sifati va xatoliklarni kamaytirishga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Malaka oshirish va rag‘batlantirish birlashtirilgan tizim esa xodimlarni yanada yuqori natijalarga erishishga rag‘batlantiradi. Rag‘batlantirish tizimi innovatsion faoliyatni



rivojlantirishda ham muhim rol o'ynaydi. Xodimlarni yangi g'oyalar ishlab chiqishga, takliflar berishga va ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirishga undash korxona ichida kreativ muhitni shakllantiradi [8]. Shu tarzda, rag'batlantirish tizimi nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki korxona innovatsion rivojlanishini ham tezlashtiradi. Masalan, xodimlarga yangi texnologiyalarni joriy etish yoki raqamli transformatsiya loyihalarida ishtirok etish uchun bonuslar yoki mukofotlar taqdim etish ularni faol harakatga undaydi. Shuningdek, rag'batlantirish tizimi xodimlarning sadoqatini oshiradi va jamoada barqaror ish muhitini yaratadi. Xodimlar o'z mehnati e'tirof etilayotganini his qilganda, ular korxona maqsadlariga sodiq bo'lishadi, o'z bilim va ko'nikmalarini yanada rivojlantirishga intilishadi. Bu esa ishlab chiqarish jarayonining sifatini yaxshilash va chiqindilarni kamaytirishga olib keladi.

Rag'batlantirish tizimini samarali tashkil etish uchun korxona rahbariyati bir nechta tamoyillarni hisobga olishi kerak. Birinchidan, rag'batlar xodimlar faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lishi zarur. Ikkinchidan, tizim adolatli va shaffof bo'lishi kerak, shunda xodimlar rag'batlar teng va haqqoniy tarzda taqsimlanayotganiga ishonch hosil qiladi. Uchinchidan, rag'batlar doimiy va uzluksiz bo'lishi lozim, bu xodimlarni doimiy ravishda yuqori natijalarga intilishiga undaydi. Natijada, rag'batlantirish tizimi korxona ichidagi mehnat samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash, xatoliklarni kamaytirish va innovatsion faoliyatni rivojlantirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. To'g'ri tashkil etilgan rag'batlantirish tizimi xodimlarni sadoqatli, faol va yuqori malakali qilish orqali korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishga xizmat qiladi. Shu tarzda, rag'batlantirish tizimi korxona uchun uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlovchi va iqtisodiy salohiyatni mustahkamlovchi asosiy vosita hisoblanadi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, korxona iqtisodiy salohiyatini oshirishning asosiy omili - samarali kadrlar siyosati hisoblanadi. Mehnat resurslarini oqilona boshqarish, kadrlar tarkibi va malakasini to'g'ri shakllantirish, xodimlarni doimiy



o'qitish va samarali rag'batlantirish tizimi ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, mahsulot sifatini yaxshilaydi va innovatsion faoliyatni rivojlantiradi. Shu bilan birga, to'g'ri tashkil etilgan kadrlar siyosati xodimlarning sadoqatini oshiradi, jamoada barqaror muhit yaratadi va korxona raqobatbardoshligini mustahkamlaydi. Umuman olganda, inson kapitaliga e'tibor qaratish va kadrlarni samarali boshqarish korxonaning uzoq muddatli rivojlanishi va barqaror iqtisodiy salohiyatini ta'minlashning eng muhim vositasidir.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. B.A.Abdukarimov, A.B.Bektemirov, M.Q.Pardayev, SH.S.Salimov, E.SH.Shavqiyev, F.B.Abdukarimov. Korxona iqtisodiyoti. Darslik. –T.: «Fan va texnologiya», 2013, 368 bet.
2. Bazarova, G. "SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP IN SOCIO ECONOMIC DEVELOPMENT ROLE AND IMPORTANCE." Экономика и социум 10 (125) (2024): 53-57.
3. Kobulov I., Sh E. DIGITAL ECONOMY AND LABOR MARKET: NEW PROFESSIONS AND CAREER OPPORTUNITIES //Экономика и социум. – 2025. – №. 2-1 (129). – С. 303-305.
4. Shavkatbek E., Asilbek X. FORMATION AND USE OF LABOR RESOURCES //Лучшие интеллектуальные исследования. – 2025. – Т. 37. – №. 4. – С. 214-218.
5. Kamilova A., Sh E. SETTING A TIME NORM IN ENTERPRISES AND ITS EFFECT ON THE PERFORMANCE OF THE TEAM //Экономика и социум. – 2025. – №. 2-1 (129). – С. 268-271.
6. Anora K., Shavkatbek E. INDICATORS OF LABOR EFFICIENCY //Лучшие интеллектуальные исследования. – 2025. – Т. 37. – №. 4. – С. 181-186.
7. Asadbek N., Shavkatbek E. THE ROLE OF THE EDUCATION SYSTEM IN POVERTY REDUCTION //Ta'lim innovatsiyasi va integratsiyasi. – 2025. – Т. 45. – №. 4. – С. 229-232.



8. Абдуллаев Б., Эргашев Х. ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВАМИ //Иновационные технологии на транспорте: образование, наука, практика. – 2017. – С. 246-249.

9. Abdujabbor, Abdullayev, and Chirmashev Abdujalil. "ISLOM MOLIYASINI O 'ZBEKISTONDA JORIY ETISH TAMOYILLARI." Лучшие интеллектуальные исследования 57.1 (2025): 196-206.

10. Ikromjonovich, Maribjonov Botirjon, and Chirmashev Abdujalil Maxammadibrohim o'g'li. "DAVLAT MOLIYASINI BOSHQARISHDA MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR (IT) TIZIMIDAN FOYDALANISH." FARS International Journal of Education, Social Science & Humanities. 13.10 (2025): 349-358.

11. Ikromjonovich, Maribjonov Botirjon, and Chirmashev Abdujalil Muxammadibrohim o'g'li. "DAVLAT MOLIYASINI SHAKLLANTIRISHDA BUDJET DAROMADLARINING AHAMIYATI." Лучшие интеллектуальные исследования 55.3 (2025): 49-61.

12. Abdujalil, Chirmashev, and Egamberdiyev Shavkatbek. "XALQARO STANDARTLARGA MUVOFIQ MOLIYAVIY HISOBOTNI TUZISH ORQALI INVESTITSIYA JALB QILISH IMKONIYATLARI." Modern education and development 39.2 (2025): 83-88.

13. Mavludaxon T., Shavkatbek E. O 'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES VA TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHNING HUDUDIIY XUSUSIYATLARI (ANDIJON VILOYATI MISOLIDA) //Tadqiqotlar. – 2025. – T. 61. – №. 6. – С. 100-105.

14. Fazliddin X., Shavkatbek E. LEADERSHIP STYLES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY //Modern education and development. – 2025. – T. 19. – №. 3. – С. 644-648.