

BOSHQARUVDA GURUH DINAMIKASINI RIVOJLANTIRISHNING MOHIYATI VA ASOSIY BOSQICHLARI

Xilola Nematovna Ochilova – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrası dotsenti v.b., PhD

Nurullo Ro‘ziboyev – SamISI, Buxgalteriya hisobi va menejment fakulteti, BT-123 guruh talabasi

Annotatsiya. Ushbu maqolada boshqaruvda guruh dinamikasining mazmuni, mohiyati, va bosqichlari, guruh dinamikasini shakllantirishda va rivojlantirishda amaliy strategiyalar va texnologiyalar foydalanish yo‘llari yoritib berilgan hamda guruh rivojlanishini Tuckman modeliga asoslangan tahlil qilish usulini qo‘llash asosida samaradorlikka erishish lozimligi ko‘rsatib berilgan.

Kalit so‘zlar: boshqaruv, guruh dinamikasi, guruh dinamikasi bosqichlari, guruh dinamikasini rivojlantirish, hamkorlik, boshqaruv samaradorligi, Tuckman modeli.

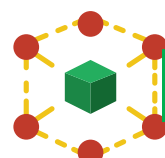
Аннотация. В данной статье освещены содержание, сущность и этапы групповой динамики в управлении, пути использования практических стратегий и технологий в формировании и развитии групповой динамики, а также показана необходимость достижения эффективности на основе применения метода анализа развития группы, основанного на модели Такмана.

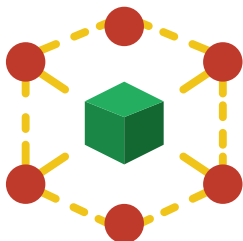
Ключевые слова: управление, групповая динамика, этапы групповой динамики, развитие групповой динамики, сотрудничество, эффективность управления, модель Такмана.

Abstract. This article highlights the content, essence, and stages of group dynamics in management, ways of using practical strategies and technologies in the formation and development of group dynamics, and shows the need to achieve effectiveness based on the application of the analysis method based on the Tuckman model of group development.

Keywords: management, group dynamics, stages of group dynamics, development of group dynamics, cooperation, management effectiveness, Tuckman model.

Kirish. Guruh dinamikasi, ya’ni jamoa a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirlar, hamkorlik va muvofiqlik jarayonlarini o‘rganadigan soha, menejment va psixologiya sohalarida muhim o‘rin tutadi. Bu mavzu tashkilotlar va jamoalarning samarali faoliyat yuritishi uchun asosiy unsur bo‘lib, guruhlarining qanday shakllanishi, rivojlanishi va muvofiqlashtirilishi haqida qimmatli bilimlarni taqdim etadi.

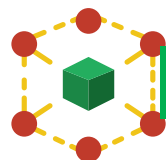


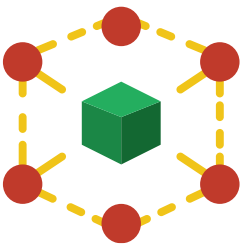


Guruh dinamikasi tarixan insonlar va tashkilotlarning samaradorligini oshirish uchun ishlab chiqilgan ko'plab nazariyalar va modellarga asoslangan bo'lib, ulardan eng keng tarqalganlari orasida Bruce Tuckmanning guruh rivojlanishining besh bosqichi modeli (yoki Tuckman modeli) alohida o'rin oladi. Bu model guruhning boshlang'ichdan to'liq samarali faoliyat yuritadigan holatgacha o'tadigan bosqichlarni tasvirlaydi: boshlanish (forming), bahs-munozara (storming), muvofiqlik (norming), ishlash (performing) va yakunlash (adjourning). Har bir bosqichda guruh a'zolari o'zaro munosabatlar, rollar va vazifalarni shakllantiradilar, muammolarni hal qilish uchun muvofiqlik va ishonch hosil qiladilar. Bu bosqichlarni chuqur tushunish va boshqarish, guruh muvaffaqiyatining asosiy shartlaridan biri hisoblanadi, chunki har bir bosqichda yuzaga keladigan muammolar va imkoniyatlar har xil bo'ladi. Amaliy jihatdan, guruh dinamikasini rivojlantirishda motivatsiya, kommunikatsiya, liderlik va muvofiqlik strategiyalaridan foydalanish muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy tadqiqotlar esa, innovatsion yondashuvlar hamda raqamli platformalar va analitik vositalarni qo'llash orqali guruh samaradorligini oshirish imkoniyatlarini o'rganmoqda. Shu bilan birga, turli madaniyatlar va kontekstlarda guruhlarining rivojlanish imkoniyatlari ham muhim mavzudir. Yaxshi boshqarilgan guruh dinamikasi tashkilotlarning maqsadlariga erishishda, innovatsiya va muvofiqlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Xulosa qilib aytganda, guruh dinamikasining rivojlanish bosqichlarini tushunish va boshqarish, tashkilotlar va jamoalarning muvaffaqiyatiga erishish uchun muhim shart bo'lib, bu jarayonda yuzaga keladigan muammolar va imkoniyatlarni aniqlash va ularni hal qilish talab etiladi. Bu tadqiqot esa, guruh dinamikasining asosiy tushunchalari va bosqichlarini o'rganish, Tuckman modeliga asoslangan guruh rivojlanishini tahlil qilish hamda amaliy strategiyalar va texnologiyalarni rivojlantirishga qaratilgan bo'lib, sohada yangi yondashuvlar va ilg'or metodlarni ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Guruh dinamikasi — bu guruh ichidagi a'zolar o'rtasidagi o'zaro ta'sirlar, hamkorlik va muvofiqlik jarayonlarini o'rganadigan soha bo'lib, uning rivojlanishi menejment va psixologiya sohalarida muhim o'rin tutadi. Bu konsept guruhlarining qanday shakllanishi, rivojlanishi va samarali faoliyat yuritishi uchun muhim bosqichlarni tushunishga imkon beradi. Guruh dinamikasining asosiy tushunchalarini va bosqichlarini tushunish uchun avvalo, guruhning nima ekanligini va uning qanday shakllanishini aniqlash muhimdir.

Guruh — bu ma'lum maqsadga erishish uchun birgalikda ishlovchi va o'zaro ta'sirda bo'ladigan shaxslar to'plamidir. Guruh dinamikasi esa, ayniqsa, guruh a'zolarining o'zaro munosabatlari, rollar va vazifalarni shakllantirish jarayonlarini o'rganadi. Bu jarayonlar guruhning rivojlanish bosqichlariga bo'linadi va har bir bosqichda muayyan muammolar va imkoniyatlar yuzaga keladi. Guruh dinamikasining rivojlanishini tushunish uchun eng keng tarqalgan model — Bruce Tuckmanning guruh rivojlanishining besh bosqichi modelidir.





Bu modelga ko'ra, guruh rivojlanishining boshlang'ich bosqichi — “forming” yoki “shakllanish” bosqichi bo'lib, bu vaqtda a'zolar bir-birlarini tanishib, guruh maqsadlari va vazifalarini belgilashadi. Bu bosqichda, odatda, ishonch va muvofiqlikni shakllantirish uchun muhim bo'lgan o'zaro munosabatlar o'rnatiladi, ammo hamma ham faol ishtirok etmaydi va muammolar kamdan-kam yuzaga keladi.

Ikkinchi bosqich — “storming” yoki “bahs-munozara” bosqichi bo'lib, bu vaqtda guruh a'zolari o'rtasida qarama-qarshiliklar, fikrlar va muammolar yuzaga keladi. Bu bosqichda, odatda, rollar va vazifalar bo'yicha nizolar, liderlik uchun kurashlar kuzatiladi. Bu jarayonda, guruh a'zolari o'z pozitsiyalarini aniqlashga harakat qiladilar, shuningdek, muammolarni hal qilish uchun muvofiqlik va ishonch hosil qilish muhim bo'ladi.

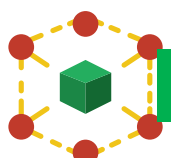
Uchinchi bosqich — “norming” yoki “muvofiqlik” bosqichi bo'lib, bu vaqtda guruh a'zolari o'rtasida muvofiqlik va hamkorlik kuchayadi. Bu bosqichda, a'zolar o'z rollarini qabul qiladilar, o'zaro hurmat va ishonch hosil qilishadi, shuningdek, muhim vazifalar bo'yicha fikrlar birlashadi. Guruhda ijobiy muhit va kommunikatsiya rivojlanadi, bu esa uning samaradorligini oshiradi.

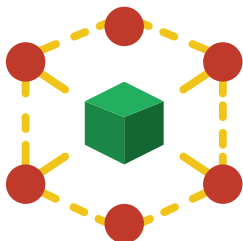
To'rtinchi bosqich — “performing” yoki “ishlash” bosqichi bo'lib, guruh a'zolari o'z vazifalarini bajarishda faoliyat yuritadilar va maqsadga erishishga qaratilgan samarali hamkorlikni amalga oshiradilar. Bu bosqichda, guruh o'zining eng yuqori samaradorligiga erishadi, muammolar tez va samarali hal qilinadi, va guruh o'zining asosiy vazifalarini bajarishga qodir bo'ladi.

Beshinchi bosqich — “adjourning” yoki “yakunlash” bosqichi bo'lib, guruh faoliyatining yakunlanishi yoki ma'lum bir loyiha yoki vazifa yakunlanganida yuzaga keladi. Bu bosqichda, guruh a'zolari natijalarni baholash, muhokama qilish va kelajak uchun o'rgangan darslarni aniqlashadi. Bu bosqichda, odatda, guruh a'zolari orasida emotsional bog'liqlik va minnatdorchilik bo'lishi mumkin.

Guruh dinamikasini rivojlantirish uchun har bir bosqichda muammolarni aniqlash va ularni hal qilish muhimdir. Bu jarayonda, menejment amaliyoti motivatsiya, kommunikatsiya, liderlik va muvofiqlik strategiyalarini qo'llash orqali guruhning samaradorligini oshirishga harakat qiladi. Zamonaviy texnologiyalar va raqamli platformalar, masalan, onlayn hamkorlik vositalari va analitik instrumentlar, guruh dinamikasini monitoring qilish va rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi.

Shuningdek, guruhlarning madaniy va kontekstual farqlari ham muhim ahamiyatga ega. Turli madaniyat va muhitlarda guruh dinamikasi va rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlari bo'lib, ular guruhning muvaffaqiyatiga ta'sir qilishi mumkin. Masalan, ba'zi madaniyatlarda muvofiqlik va muammolarni ochiq muhokama qilish odatiy bo'lsa, boshqalarida bu jarayonlar boshqacha amalga oshiriladi.





Xulosa qilib aytganda, guruh dinamikasining rivojlanish bosqichlarini tushunish va boshqarish tashkilotlarning muvaffaqiyati uchun muhimdir. Har bir bosqichda yuzaga keladigan muammolar va imkoniyatlarni aniqlash va ularni hal qilish, guruh faoliyatining samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Bu jarayonlarni samarali boshqarish orqali, tashkilotlar va jamoalar o'z maqsadlariga erishishda muhim yutuqlarga erishadilar va innovatsiya hamda muvofiqlikni ta'minlaydilar.

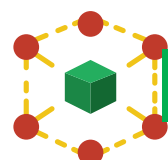
Tuckman modeli, guruh rivojlanishining besh bosqichini tavsiflash uchun keng tarqalgan va ishonchli model bo'lib, 1965 yilda amerikalik psixolog Bruce Tuckman tomonidan ishlab chiqilgan. Bu model guruhlarning tashkil topishi va samarali faoliyat yuritishi uchun muhim bosqichlarni aniqlash va tushunishga yordam beradi. Har bir bosqichda guruh a'zolari o'zaro munosabatlar, rollar, vazifalar va muammolar bilan yuzlashadi, shuningdek, guruhning rivojlanish jarayonida yuzaga keladigan muhim muammolar va imkoniyatlar aniqlanadi.

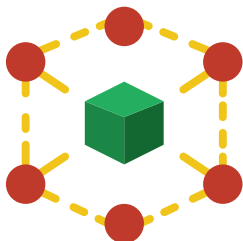
Birinchi bosqich – boshlanish yoki “forming” bosqichi. Bu bosqichda guruh a'zolari bir-birini tanishadi, asosiy maqsad va vazifalar belgilanadi. A'zolar bir-biriga nisbatan ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lishadi va o'z rollarini aniqlashga harakat qiladilar. Bu bosqichda ishonch va muvofiqlikning shakllanishi uchun muhim bo'lgan muhokamalar va ehtimoliy muammolar yuzaga keladi. Guruh a'zolari o'zaro munosabatlarni rivojlantirish uchun liderlik va boshqaruvning aniq strategiyalariga ehtiyoj bor.

Ikkinchi bosqich – bahs-munozara yoki “storming” bosqichi. Bu bosqichda guruh a'zolari o'rtasida qarama-qarshiliklar va muammolar yuzaga keladi. Ular o'z fikrlarini ifoda qilishda erkin bo'lishadi va o'zaro muvofiqlikni ta'minlash uchun kurashlar bo'lishi mumkin. Bu bosqichda liderlik va kommunikatsiya muhim ahamiyatga ega, chunki muammolar hal qilinmasdan guruh rivojlanmaydi. Ba'zan, murosasizlik yoki nizolar guruhni to'xtatib qo'yishi mumkin, shuning uchun bu bosqichda muvofiqlik va ishonchni mustahkamlash uchun strategiyalar qo'llanadi.

Uchinchi bosqich – muvofiqlik yoki “norming” bosqichi. Bu bosqichda guruh a'zolari o'zaro hamkorlikni rivojlantiradi, rollar va vazifalarni muvofiqlashtiradi. Muammolar hal qilinadi, va guruh ichida ishonch va hamjihatlik kuchayadi. Bu bosqichda guruhning umumiy maqsad va qiymatlari aniqlanadi, va a'zolar o'zaro qo'llab-quvvatlash imkoniyatlarini kengaytiradilar. Liderlik va kommunikatsiya faol rivojlanadi, shuningdek, guruh a'zolari muvofiqlikka erishish uchun o'zaro hamkorlik qilishadi.

To'rtinchi bosqich – ishlash yoki “performing” bosqichi. Bu bosqichda guruh o'zining eng samarali faoliyatini yuritadi. A'zolar o'z vazifalarini bajarishda mustaqil va mas'uliyatli bo'lishadi, muammo va muhitga moslashadi. Guruhda muvofiqlik va ishonch yuqori darajada bo'lib, ular keng qamrovli





masalalarni hal qilishga qodir bo'ladilar. Bu bosqichda liderlik vazifasi asosan resurslarni taqsimlash va muvofiqlikni saqlashga qaratiladi. Guruh o'zining maqsadlariga erishish uchun hamkorlikda ishlashda davom etadi.

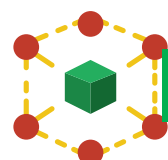
Beshinchi bosqich – yakunlash yoki “adjourning” bosqichi. Bu bosqichda guruh faoliyati yakunlanadi yoki loyiha tugaydi. A'zolar o'z yutuqlarini baholashadi, natijalarni taqdim etadilar va keyingi bosqichga yoki yangi guruhga tayyorgarlik ko'rishadi. Bu bosqichda motivatsiya va muvaffaqiyatlarni nishonlash muhim ahamiyatga ega, shuningdek, o'rgangan darslar va tajribalar asosida kelajak uchun strategiyalar ishlab chiqiladi.

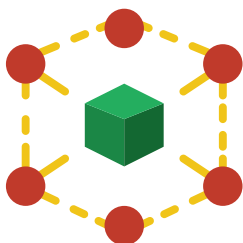
Tuckman modelining asosiy yutug'i shundaki, u guruh rivojlanishining har bir bosqichida yuzaga keladigan muammolarni aniqlash va boshqarish imkoniyatini beradi. Har bir bosqichda o'ziga xos muammolar va imkoniyatlar mavjud bo'lib, ular to'g'ri boshqarilganda guruhning samaradorligini oshiradi. Menejment sohasida bu modelni qo'llash orqali liderlar guruhlarini to'g'ri boshqarishni o'rganadilar, muhim muammolarni hal qilishda strategik yondashuvlarni qabul qiladilar va guruhlarining rivojlanishini ta'minlash uchun samarali strategiyalar ishlab chiqadilar. Shu bilan birga, Tuckman modeli guruhlarining madaniyatlararo farqlar, kontekst va muhitga moslashish imkoniyatlarini ham hisobga oladi, bu esa zamonaviy tashkilotlarda muhim ahamiyat kasb etadi. Natijada, guruh dinamikasini tushunish va boshqarish tashkilotlarning muvaffaqiyatida muhim rol o'ynaydi, chunki har bir bosqichda yuzaga keladigan muammolarni to'g'ri hal qilish va imkoniyatlarni maksimal darajada rivojlantirishga yordam beradi.

Guruh dinamikasini rivojlantirishda amaliy strategiyalar va texnologiyalar muhim ahamiyat kasb etadi, chunki ular guruhlarining samaradorligini oshirish, muammolarni hal qilish va muvofiqlikni ta'minlashda yordam beradi. Ushbu bo'limda, avvalo, guruh dinamikasini rivojlantirish uchun qo'llaniladigan asosiy amaliy strategiyalar tahlil qilinadi, so'ngra esa zamonaviy texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar haqida so'z yuritiladi.

Birinchidan, guruh dinamikasini rivojlantirishda motivatsiya strategiyalari muhim o'rin tutadi. Guruh a'zolarining faolligini va ishtirokini oshirish uchun motivatsiya shart-sharoitlarini yaratish zarur. Bu jarayonda, masalan, maqsadlarni aniq belgilash, muvaffaqiyatlarni e'tirof etish va individual ehtiyojlarga mos yondashuvlar qo'llaniladi. Motivatsiya oshirish uchun menedjerlar va liderlar, shuningdek, tashkilotlarning ichki muhitini optimallashtirish orqali ijobiy muhit yaratish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Kommunikatsiya texnologiyalarining rivojlanishi guruh dinamikasini boshqarishda muhim rol o'ynaydi. Zamonaviy kommunikatsiya platformalari, masalan, onlayn chatlar, video konferensiyalar va bulutli xizmatlar, guruh a'zolari o'rtasida samarali muloqotni ta'minlaydi. Bu texnologiyalar





yordamida guruh a'zolari orasida tez va aniq axborot almashinuvi, muammolarni tezkor hal qilish mumkin bo'ladi. Shu bilan birga, kommunikatsiya jarayonining ochiqligi va ishonchliligi guruhdagi muvofiqlikni mustahkamlashda muhimdir.

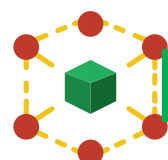
Liderlik strategiyalari ham guruh dinamikasini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy liderlar, odatda, transformatsion va xizmatkor liderlik uslublarini qo'llashadi, bu esa guruh a'zolarining innovatsion fikrlashini va o'zaro hamkorlikni rivojlantirishga yordam beradi. Liderlar muhitni qo'llab-quvvatlaydigan va a'zolari motivatsiya qiladigan bo'lishi, shuningdek, muvofiqlik va ishonchni mustahkamlash uchun muhimdir.

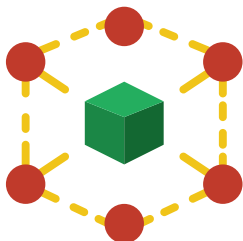
Texnologik rivojlanishlar esa guruh dinamikasini rivojlantirishda yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Raqamli platformalar va analitik vositalar yordamida guruh faoliyatining samaradorligini baholash, muammolarni oldindan aniqlash va muvofiqlikni ta'minlash mumkin. Misol uchun, guruh a'zolarining fikr-mulohazalarini tahlil qilish va ular orasidagi aloqalarni kuzatish uchun big data va sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish mumkin. Bu yondashuvlar guruh ichidagi muammolarni erta aniqlash va ularni hal qilishda yordam beradi, shuningdek, guruh a'zolarining ehtiyojlarini chuqurroq tushunishga imkon yaratadi.

Shuningdek, innovatsion yondashuvlar va texnologiyalar guruhlarning madaniy va ijtimoiy kontekstlarga moslashuvchanligini oshiradi. Masalan, global miqyosda faoliyat yuritayotgan tashkilotlar uchun turli madaniyatlarni hisobga olgan boshqaruv metodlari muhimdir. Bu esa, guruhlarning turli madaniyatlar va qiymat tizimlari asosida rivojlanish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Xulosa qilib aytganda, guruh dinamikasini rivojlantirishda amaliy strategiyalar va texnologiyalar nafaqat guruhlar ichidagi muvofiqlik va motivatsiyani oshirish, balki ularning innovatsion va zamonaviy muhitda muvaffaqiyat qozonishini ta'minlaydi. Bu yondashuvlar yordamida tashkilotlar o'z maqsadlariga erishishda yanada muvaffaqiyatli bo'lishi, muammolarni samarali hal qilishi va yangi imkoniyatlarni qo'lga kiritishi mumkin. Shu bilan birga, texnologik rivojlanishlar va amaliy strategiyalar integratsiyasi guruhlarning uzoq muddatli rivojlanishi

Хулоса. Ushbu tadqiqot guruh dinamikasi va uning rivojlanish bosqichlarini chuqur o'rganishga qaratilgan bo'lib, uning menejment sohasidagi muhim ahamiyatini ko'rsatdi. Xususan, guruhlarning shakllanishi, rivojlanishi va samarali faoliyat yuritishi uchun muhim bo'lgan bosqichlar, ayniqsa Bruce Tuckmanning besh bosqichli modeli asosida tahlil qilindi. Bu model, boshlang'ich (forming), bahs-munozara (storming), muvofiqlik (norming), ishlash (performing) va yakunlash (adjourning) bosqichlaridan iborat bo'lib, har bir bosqichda guruh a'zolarining o'zaro munosabatlari, rollar va vazifalarni shakllantirish jarayoni muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Shu bilan birga, har





bir bosqichda yuzaga keladigan muammolar va imkoniyatlar ham aniqlanib, ularni boshqarish uchun amaliy strategiyalar ishlab chiqildi.

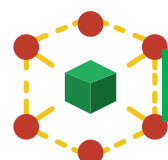
Tadqiqot shuningdek, guruh dinamikasini rivojlantirishda motivatsiya, kommunikatsiya, liderlik va muvofiqlik strategiyalarining muhimligini ta'kidlaydi. Zamonaviy texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar, jumladan raqamli platformalar va analitik vositalar, guruh faoliyatining samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynashi mumkinligi ko'rsatildi. Bu esa, ayniqsa, madaniyatlararo va kontekstual farqlarda guruh rivojlanishini tushunish va boshqarish uchun yangi imkoniyatlar ochadi.

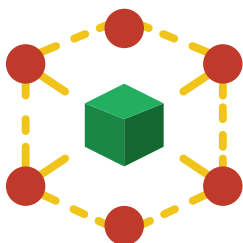
Ushbu tadqiqotning asosiy ahamiyati shundaki, guruh dinamikasini to'g'ri tushunish va boshqarish tashkilotlarning muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qiladigan muhim omil bo'lib, samarali jamoa ishlashini ta'minlash uchun asosiy shartdir. Bu esa, o'z navbatida, tashkilotlarning maqsadlariga erishish, innovatsiya qilish va muvofiqlikni mustahkamlash imkoniyatlarini kengaytiradi. Yana bir muhim nuqta shuki, guruh dinamikasining rivojlanishi va boshqarilishi sohasida doimiy izlanishlar olib borilishi, yangi texnologiyalar va metodlarni joriy etish orqali yanada samarali yondashuvlar ishlab chiqilishi zarur.

Xulosa qilib aytganda, guruh dinamikasining bosqichlarini chuqur tushunish va ularni boshqarish menejment sohasida muhim strategik yondashuvlarni shakllantirishda asosiy omil bo'ladi. Bu, o'z navbatida, tashkilotlarning ichki muhitini yaxshilash, jamoa motivatsiyasini oshirish va umumiy mahsuldorlikni yuqori darajada saqlashga xizmat qiladi. Kelajakda, texnologik rivojlanish va madaniyatlararo farqlarning kengayishi bilan, guruh dinamikasini boshqarish bo'yicha yangi metodlar va yondashuvlarni tadqiq qilish muhim bo'lib qoladi. Bu esa, nafaqat menejment sohasining rivojlanishiga, balki jamiyat va iqtisodiyotning umumiy barqarorligiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Maqsadov, A. Guruh dinamikasi va uning boshqaruvi. O'zbekiston Davlat Pedagogika Instituti, 2018.
2. Sultonov, B. Guruh rivojlanishining psixologik asoslari. Toshkent: Fan va Ta'lim, 2020.
3. Islomov, N. Guruh muvofiqligi va samaradorligini oshirish strategiyalari. O'zbekiston Respublikasi Menejment instituti jurnali, 2021, 15(3), 45-58.
4. Qo'chqorov, S. Guruh dinamikasining Tuckman modeli asosida tahlili. Xalqaro Psixologiya va Menejment Konferensiyasi Materiallari, 2019.
5. Yuldashev, M. Zamonaviy texnologiyalar va guruh rivojlanishi. Innovatsion Menejment va Axborot Texnologiyalari, 2022, 7(2), 1





6. Ochilova Khilola (2025). The concept of privileges and its essence. International journal of artificial intelligence, American Academic publishers, volume 05, issue 11, 2025 – page 930-933
<https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/7734/8567>.
7. Ochilova Khilola. (2025). The Essence and Types of Material and Non-Material Compensations. American Journal of Economics and Business Management, 2025, 8(11), page 5568-5578/
<https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4167/3656>.
8. Ochilova X.N., Obloberdiyev V.A. (2025). Journal of marketing, business and management (JMBM)/ Vol. 4 ISSUE 5 NOVEMBER 2025- page 2/51-2/55.
9. Ochilova Khilola (2025). Evaluation of the competitiveness of management efficiency in higher education institutions. International Bulletin of applied Science and Technology. IF=9.2. IBAST ISSN: 2750-3402/ Volume 5, Issue 05, May.2025 – 569-575.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15572813>
10. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessing management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Technology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706>
11. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5608930> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930>
12. Latipov, Ashur. "O'zbekistonda O'zini O'zi Band Qilishda Xorijiy Tajribalar Va Ulardan Mamlakatimizda Foydalanish Masalalari." *Green Economy and Development*, vol. 1, no. 10, 30 Oct. 2023, doi:[10.55439/GED/vol1_iss10/a645](https://doi.org/10.55439/GED/vol1_iss10/a645).
13. Marupovna, U. N. (2025). ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA XATARLARNI BOSHQARISH. *Journal of marketing, business and management*, 4(5), 115-120.
14. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. *Journal of Marketing and Emerging Economics*, 2(12), 22-27.
15. Усманова, Н. М. (2020). ХАЛҚАРО ТУРИЗМНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ҲОЗИРГИ ҲОЛАТИ БЎЙИЧА АЙРИМ МАЪЛУМОТЛАР. *Turizm ilmiy-amaliy elektron jurnali*, 3(1), 76-92.

