

BOSHQARUVNING TASHKILIY TUZILMALARI HAMDA ULARDAN SAMARALI FOYDALANISHNING AHAMIYATI

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

Behruz Tugalov – SamISI, Buxgalteriya hisobi va menejment fakulteti, BT-123 guruh talabasi

Annotatsiya. Ushbu maqolada boshqaruv tuzilmalarining asosiy tushunchalari va turlari, tashkiliy tuzilmalarning amaliy qo‘llanilishi va samaradorligi, tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish uchun qo‘llaniladigan metodlar va yondashuvlar yoritib berilgan hamda tashkiliy tuzilma boshqaruvning samaradorligiga ta’siri va ahamiyatli jihatlari ham bayon qilingan.

Kalit so‘zlar: boshqaruv, tashkiliy tuzilma, tashkiliy tuzilma turlari, chiziqli, funksional, divisional, matritsali, tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish, tashkiliy tuzilmalarni samaradorligi.

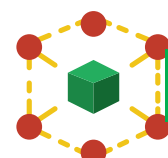
Аннотация. В данной статье освещаются основные понятия и виды управленческих структур, практическое применение и эффективность организационных структур, методы и подходы, используемые для оптимизации организационных структур, а также описывается влияние и значимые аспекты организационной структуры на эффективность управления.

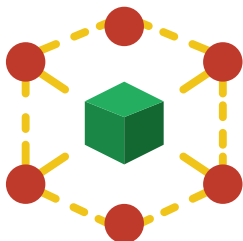
Ключевые слова: управление, организационная структура, типы организационных структур, линейная, функциональная, дивизиональная, матричная, оптимизация организационных структур, эффективность организационных структур.

Abstract. This article highlights the basic concepts and types of management structures, practical application and effectiveness of organizational structures, methods and approaches used to optimize organizational structures, and also describes the influence and significant aspects of organizational structure on management effectiveness.

Keywords: management, organizational structure, types of organizational structures, linear, functional, divisional, matrix, optimization of organizational structures, effectiveness of organizational structures.

Kirish. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari va ulardan samarali foydalanish muhim menejment nazariyasi va amaliyotining ajralmas qismidir. Tashkilotlarning ichki boshqaruv tizimini shakllantirish va optimallashtirish jarayonida, to'g'ri tashkil etilgan boshqaruv tuzilmasi korxona yoki tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Boshqaruv tuzilmalari, ya'ni

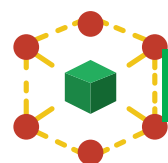


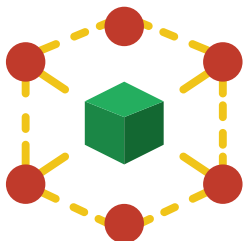


tashkilotlarning ish jarayonlarini, vakolatlar va mas'uliyatlarni qanday taqsimlashini belgilaydi, shuningdek, ichki muhitga mos keladigan boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqishga imkon beradi. Ularning evolyutsiyasi tarix davomida funksional, divisional, matritsa va tarmoq kabi turli shakllarda rivojlanib, har birining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud bo'lib, ular tashkilotlarning o'sishi va rivojlanishiga muvofiq shakllantiriladi. Hozirgi zamonda tashkilotlar uchun mos keladigan va o'zgaruvchan muhitda samarali faoliyat yuritishga imkon beradigan yangi tashkil etish shakllari va texnologiyalari, xususan, masofaviy ish va onlayn boshqaruv tizimlari faol rivojlanmoqda. Bu esa, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini yanada moslashtirish va optimallashtirish muhimligini ta'kidlaydi. Shu bilan birga, mavjud muammolar ham mavjud bo'lib, ularning orasida strukturalarning moslashuvchanligi va innovatsiyalarga javob berish qobiliyatining cheklanganligi, shuningdek, tahlil qilish va metodlarni rivojlantirishdagi kamchiliklar joy oladi. Tashkilotlar murakkablashib borayotgan sari, boshqaruv tizimlarining murakkabligi va ular bilan ishlash uchun ilg'or metodologiyalar va texnologiyalarga ehtiyoj ortib bormoqda. Ushbu muhitda, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari va ulardan samarali foydalanish, tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirish, uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlash va resurslarni maqbul taqsimlash uchun asosiy omil bo'lib qolmoqda. Tadqiqotimizda, biz boshqaruv tuzilmalarining asosiy tushunchalari va turlarini, amaliy qo'llanilishi va samaradorligini o'rganamiz hamda tashkilotlarning maqsad va strategiyalariga mos keladigan tuzilmalarni optimallashtirish metodlari va yondashuvlarini tahlil qilamiz. Bu tadqiqot, tashkilotlarda boshqaruv tuzilmalarini takomillashtirish va yangi texnologiyalarni joriy etishga qaratilgan, shuningdek, boshqaruv tizimlarining moslashuvchanligi va innovatsiyalarga javob berish qobiliyatini oshirishga xizmat qiladi. Natijada, ushbu ilmiy izlanishlar, tashkilotlarning samaradorligini oshirish va ularning raqobatbardoshligini kuchaytirishga katta hissa qo'shadi.

Boshqaruv tuzilmalarining asosiy tushunchalari va turlari tashkilotlarning boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etish uchun muhim asoslarni taqdim etadi. Bu tushunchalar va turlar, avvalo, boshqaruv mexanizmlarini qanday shakllantirish va ularni qanday qo'llash mumkinligini aniqlashda yordam beradi. Tashkilotlarning tashkiliy tuzilmalari — bu ichki strukturalar, vakolatlar va mas'uliyatlar taqsimoti, shuningdek, boshqaruv usullari va mexanizmlarining jamlanmasidir.

Boshqaruv tuzilmalari odatda ularning funksional, divisional, matritsa va tarmoq kabi asosiy turlariga bo'linadi. Har bir tur o'zining afzalliklari va kamchiliklariga ega bo'lib, tashkilotlarning faoliyat yuritish shartlariga, maqsadlariga va resurslariga mos keladi. Masalan, funksional tuzilma — bu tashkilot ichida ixtisoslashgan bo'linmalar yoki bo'limlarning mavjudligini anglatadi, bunda har bir bo'lim ma'lum bir funktsiya yoki jarayonga qaratilgan bo'ladi. Bu tuzilma, odatda, ishlab chiqarish, savdo, moliya va inson resurslari kabi sohalarda keng qo'llaniladi va u resurslarni maqbul taqsimlash imkonini beradi.





Divisional yoki bo'limlarga bo'lingan tuzilma esa, tashkilot maqsad va faoliyat turlariga qarab, mahsulot, bozor yoki geografik hudud asosida tashkil etiladi. Bu modelda, har bir bo'lim o'zining mustaqil boshqaruviga ega bo'lib, tashkilotning umumiy strategiyasini amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shu bilan birga, bu tuzilma, tashkilotlarning murakkabligi ortib borayotganida, boshqaruvni yanada qiyinlashtirishi mumkin, chunki resurslar va qarorlar qabul qilish jarayonlari ko'p bo'laklarga bo'linadi.

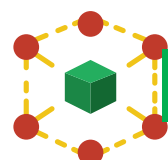
Matritsa tuzilmasi esa, funksional va divisional strukturalarning kombinatsiyasi bo'lib, unda xodimlar bir vaqtning o'zida ikki yoki undan ortiq boshqaruv liniyasiga bo'linadi. Bu model, ayniqsa, katta va murakkab tashkilotlar uchun qulay bo'lib, resurslarni optimal taqsimlash va muvofiqlashtirish imkonini beradi. Biroq, matritsa strukturasida, qaror qabul qilishda noaniqliklar va mo'rtliklarga olib kelishi mumkin, chunki xodimlar ikki yoki undan ortiq boshqaruv liniyasiga bo'lingan bo'lalardir.

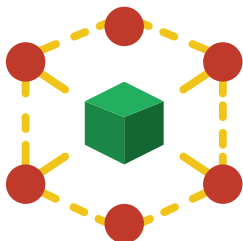
Tarmoq yoki tarmoqlash tuzilmasi esa, tashkiliy tuzilmaning eng yangi shakli bo'lib, u tashkilotning tashqi va ichki resurslar bilan bog'lanishiga asoslangan. Bu modelda, tashkilotlar mustaqil bo'limlar yoki tashkiliy birliklarni bir-biri bilan masofadan bog'lab, keng tarqalgan va dinamik bo'linmalarni birlashtiradi. Bu tuzilma, zamonaviy texnologiyalar va onlayn boshqaruv tizimlari bilan qo'llab-quvvatlanadi va ularni moslashtirish orqali, muvofiqlik va tezkorlikni ta'minlash imkonini beradi.

Har bir boshqaruv tuzilmasining tanlovi, tashkilotning strategik maqsadlari, faoliyat turi va resurslar imkoniyatlariga bog'liq bo'lib, optimal struktura tashkilotning samaradorligini oshirish uchun qanday mexanizmlar va usullarni qo'llashni aniqlashda muhim ahamiyatga ega. Tashkilot ichida aniq belgilangan vakolatlar va mas'uliyatlar, yaxshi kommunikatsiya va muvofiqlashtirish mexanizmlari, boshqaruv tuzilmasining samaradorligini oshirishda asosiy omil bo'lib hisoblanadi.

Shuningdek, zamonaviy boshqaruv tuzilmalarining rivojlanishi bilan, yangi shakllar va texnologiyalar, masofaviy ish va onlayn boshqaruv tizimlari keng joriy etilmoqda. Bu esa, tashkilotlarning moslashuvchanligini va innovatsiyalarga javob berish qobiliyatini oshiradi. Shu bilan birga, boshqaruv tuzilmalarining murakkabligi va dinamikasi ortib borayotganida, ularni boshqarish uchun ilg'or metodologiyalar va texnologiyalarni joriy etish muhim bo'ldi.

Xulosa qilib aytganda, boshqaruv tuzilmalarining asosiy tushunchalari va turlari, tashkilotlarning strategik va operatsion ehtiyojlariga mos ravishda tanlanishi va rivojlantirilishi, ularning samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. To'g'ri tashkil etilgan va moslashtirilgan boshqaruv tuzilmasi, tashkilotning raqobatbardoshligini yanada kuchaytiradi va uzoq muddatli muvaffaqiyatlar uchun mustahkam poydevor yaratadi.





Tashkiliy tuzilmalar amaliy qo'llanilishi va samaradorligi tashkilotlarning boshqaruv tizimining muvaffaqiyatli ishlashida muhim omil hisoblanadi. Tashkiliy tuzilma — bu tashkilotning ichki strukturasini belgilovchi, vakolatlar, mas'uliyatlar va ish jarayonlarini qanday taqsimlashni ko'rsatuvchi asosiy elementdir. U tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda, resurslarni maqbul taqsimlashda va qaror qabul qilish jarayonlarini soddalashtirishda asosiy rol o'ynaydi.

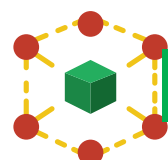
Amaliyotda, tashkiliy tuzilmalar turli shakllarda bo'lishi mumkin. Eng keng tarqalganlari funksional, divisional, matritsa va tarmoq tuzilmalaridir. Har bir tuzilmaning o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud bo'lib, ular tashkilotning faoliyat turi, o'lchami va strategik maqsadlariga mos keladi. Masalan, funksional tuzilma — bu tashkilotni asosiy funksiyalar bo'yicha bo'linmalarga ajratishdir, bu esa resurslarni samarali boshqarish va mutaxassislarni rivojlantirishga yordam beradi. Boshqa tomondan, divisional tuzilma — bu mahsulot, bozor yoki geografik hudud asosida tashkil etiladi, bu esa mijozlar ehtiyojlariga moslashuvchanlikni oshiradi.

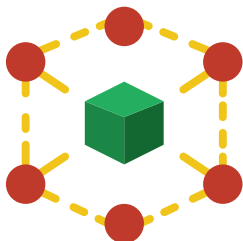
Tashkiliy tuzilmani amaliy qo'llash jarayonida, uni to'g'ri tanlash va moslashtirish muhim ahamiyatga ega. Bu jarayonda tashkilotning strategik maqsadlari, ichki resurslari va muhit sharoitlari hisobga olinadi. Masalan, texnologik kompaniyalar uchun matritsa yoki tarmoq tuzilmalari samarali bo'lishi mumkin, chunki ular innovatsiya va moslashuvchanlikni ta'minlaydi. Kichik va o'rta korxonalar uchun esa, odatda, funksional tuzilma qulayroq bo'lib, boshqaruvni soddalashtiradi.

Samarali boshqaruv uchun, tashkiliy tuzilmaning moslashuvchanligi va innovatsiyalarga javob berish qobiliyati muhimdir. Bu esa, tuzilmani doimiy ravishda tahlil qilish, takomillashtirish va yangi texnologiyalarni joriy etishni talab qiladi. Masalan, onlayn boshqaruv tizimlari va masofaviy ish muhitlari tashkilotlarning tashkiliy tuzilmasini kengaytirib, uning moslashuvchanligini oshirish imkonini beradi. Bu yondashuvlar, ayniqsa, pandemiya davrida va global iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlarga tez javob berish uchun muhim bo'ldi.

Shu bilan birga, amaliyotda muammolar ham uchraydi. Masalan, strukturalarning moslashuvchanligi va innovatsiyalarga javob berish qobiliyatining cheklanganligi, tashkilotlarning rivojlanishiga to'siq bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, murakkab tashkilotlarda boshqaruv tizimining murakkabligi ortib, uni boshqarish uchun ilg'or metodologiyalar va texnologiyalarga ehtiyoj oshadi. Bu esa, tashkilotlarning resurslarini va vaqtini talab qiladi.

Xulosa qilib aytganda, tashkiliy tuzilmalar amaliy qo'llanilishi va samaradorligi tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. To'g'ri tanlangan va moslashtirilgan tuzilma, tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Shu bilan birga, ularni doimiy ravishda tahlil qilish, takomillashtirish va yangi texnologiyalar bilan integratsiya qilish, tashkilotlarning raqobatbardoshligini va barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. Natijada,





tashkilotlarning ichki boshqaruv tizimi mustahkamlanib, samaradorligi oshadi va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishish imkoniyatlari kengayadi.

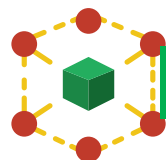
Tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish uchun metodlar va yondashuvlar muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular tashkilotlarning samaradorligini oshirish, resurslarni maqbul taqsimlash va qaror qabul qilish jarayonlarini soddalashtirish imkonini beradi. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish — bu tashkilotning ichki strukturasi, vakolatlar va mas'uliyatlarni qanday taqsimlashni, kommunikatsiya mexanizmlarini va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishga qaratilgan kompleks yondashuvdir. Bu jarayon, qanday metod va yondashuvlar yordamida amalga oshirilishi, tashkilotlarning maqsad va strategiyalariga mos keladigan optimal strukturani yaratishga xizmat qiladi.

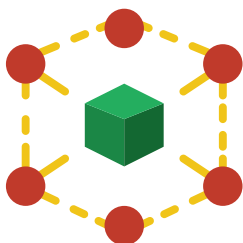
Avvalo, tashkiliy tuzilmani optimallashtirishda asosiy metodlardan biri — strukturaviy tahlil va diagnostika bo'lib, u tashkilotning mavjud tuzilmasini o'rganib, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga yordam beradi. Bu jarayon, odatda, tashkilotning faoliyatini tahlil qilish, jarayonlarni kartografiyalash va vakolatlar taqsimotini o'rganishni o'z ichiga oladi. Tahlil natijasida, muammoli joylar, keraksiz qavatlar va samaradorlikni pasaytiradigan elementlar aniqlanadi. Bu esa, keyinchalik, muvofiqlashtirish va optimallashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Ikkinchi muhim metod — bu ish jarayonlarini qayta tuzish yoki biznes jarayonlarini optimallashtirish (Business Process Reengineering, BPR). Bu yondashuvda, tashkilotdagi barcha muhim jarayonlar chuqur tahlil qilinadi, ularning bosqichlari va vazifalari soddalashtiriladi, redundantliklar olib tashlanadi va texnologik yondashuvlar joriy etiladi. BPR, ayniqsa, innovatsion texnologiyalar va raqamli transformatsiya jarayonlarida keng qo'llaniladi, chunki u jarayonlarni avtomatlashtirish va muvofiqlashtirish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Shuningdek, tashkiliy tuzilmani optimallashtirishda muhim yondashuvlardan biri — moslashuvchan tuzilma (flexible structure) yaratishdir. Bu, ayniqsa, o'zgaruvchan muhitda faoliyat yuritayotgan tashkilotlar uchun muhimdir, chunki u muhitdagi o'zgarishlarga tez moslashish imkonini beradi. Bunday yondashuvda, tashkilot ichida ko'p darajali va funksional bo'laklar o'rniga, ko'proq loyihaviy va tarmoq shaklidagi strukturalar joriy etiladi. Bu, o'z navbatida, qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtiradi va innovatsiyalarni joriy etish uchun qulay shart-sharoitlar yaratadi.

Yana bir muhim metod — texnologik yondashuvlarni joriy etish bo'lib, bu tashkilotlarning elektron boshqaruv tizimlari, masofaviy ishlash imkoniyatlari va avtomatlashtirilgan boshqaruv platformalarini o'z ichiga oladi. Bu yondashuvlar, ayniqsa, pandemiya va kiberxavfsizlik muhitida keng tarqalmoqda. Ular, tashkilotlarning ichki kommunikatsiya va muvofiqlashtirish jarayonlarini soddalashtirish bilan birga, resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi.



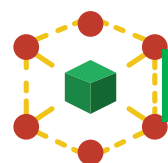


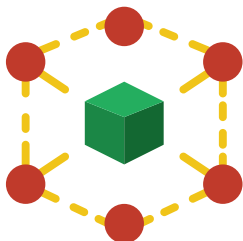
Shuningdek, tashkiliy tuzilmani optimallashtirishda inson resurslarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish muhimdir. Bu jarayonda, vakolatlar va mas'uliyatlarni aniqlik bilan belgilash, motivatsiya tizimlarini ishlab chiqish va kadrlar malakasini oshirishga alohida e'tibor qaratiladi. Bu yondashuvlar, tashkilot ichida muvofiqlikni ta'minlab, qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtiradi, xatoliklarni kamaytiradi va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi.

Oxirgi yondashuvlardan biri, tashkiliy tuzilmani doimiy ravishda rivojlantirish va takomillashtirish uchun monitoring va tahlil qilish mexanizmlarini joriy etishdir. Bu, tashkilotning ichki muhitini kuzatish, faoliyat natijalarini baholash va takomillashtirish uchun doimiy ravishda statistik ma'lumotlar va analitik hisobotlardan foydalanishni nazarda tutadi. Shu tarzda, tashkilotlar muhitdagi o'zgarishlarga moslashishni o'z vaqtida amalga oshirishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish uchun metodlar va yondashuvlar keng qamrovli va kompleks bo'lib, ular tashkilotning strategik maqsadlari, faoliyat turi va resurslar imkoniyatlariga mos keladigan shaklda tanlanishi lozim. Bu metodlar, nafaqat mavjud muammolarni hal qilishga yordam beradi, balki yangi imkoniyatlar yaratish va raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan. Shuningdek, texnologik rivojlanish va inson resurslarini boshqarish tizimlarining takomillashtirilishi bilan birga, tashkilotlarning samaradorligi va innovatsion qobiliyatlari oshadi, bu esa ularning uzoq muddatli rivojlanishiga xizmat qiladi.

Xulosa. Ushbu tadqiqot boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari va ulardan samarali foydalanish muhimligini isbotlab berdi. Tashkiliy tuzilmalar turli shakllarda mavjud bo'lib, ular tashkilotning maqsadlari, faoliyat turi va resurs imkoniyatlariga mos keladigan tarzda tanlanishi zarurligini ta'kidlaydi. Shu bilan birga, funksional, divisional, matritsa va tarmoq tuzilmalarining har birining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari tahlil qilindi, bu esa tashkilotlarga o'z ehtiyojlariga eng mos keladigan strukturalarni tanlash imkonini yaratadi. Tashkiliy tuzilmani optimallashtirish uchun metodlar va yondashuvlar ishlab chiqildi, ular orqali tashkilotlar ichki muvofiqlikni ta'minlab, qaror qabul qilish jarayonlarini soddalashtirish imkoniyatiga ega bo'lishdi. Ayniqsa, zamonaviy texnologiyalar va masofaviy ish shakllarining rivojlanishi, boshqaruv strukturalarini moslashtirish va innovatsion yondashuvlarni joriy etish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu izlanishlarning asosiy ahamiyati shundaki, to'g'ri tashkil etilgan boshqaruv tuzilmalari tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirish va uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Boshqaruv tizimlarining murakkabligi ortib borayotgan sharoitda, ilg'or metodologiyalar va texnologiyalarni joriy etish orqali tashkilotlar o'zlarining ichki jarayonlarini samarali boshqarish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Bundan tashqari, tadqiqotlar natijasida, tashkilotlarning moslashuvchanligi va innovatsiyalarga javob berish qobiliyatini oshirish uchun yangi yondashuvlar va usullarni ishlab chiqish imkoniyati yuzaga kelmoqda. Kelajakda, ushbu

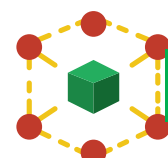


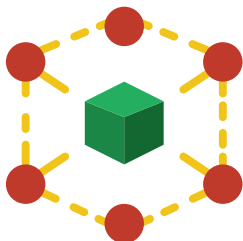


sohada olib boriladigan izlanishlar, boshqaruv strukturalarini yanada takomillashtirish va texnologik rivojlanish bilan uyg'unlashgan tizimlarni yaratish bo'yicha muhim yo'nalishlarni belgilashga xizmat qiladi. Ayniqsa, raqamli transformatsiya va sun'iy intellekt texnologiyalarining keng qo'llanilishi, boshqaruvni yanada samarali va moslashuvchan qilish imkoniyatlarini kengaytiradi. Shu bilan birga, tashkilotlarning murakkabligini va o'zgaruvchan muhitga moslashuvchanligini oshirish uchun yangi metodlar va yondashuvlarni ishlab chiqish, bu sohada olib boriladigan tadqiqotlarning asosiy vazifalaridan bo'lib qoladi. Xulosa qilib aytganda, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari va ulardan samarali foydalanish muhim strategik resurs bo'lib, tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Bu sohadagi amaliy va nazariy tadqiqotlar, tashkilotlarning boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va yangi texnologiyalarni joriy etishga qaratilgan bo'lib, ular yordamida tashkilotlar o'z samaradorligini oshirish va bozor sharoitlariga moslashuvchanligini ta'minlash imkoniyatiga ega bo'ladilar. Shu bilan birga, kelajakda bu soha yanada rivojlanib, innovatsiyalar va texnologik yutuqlar bilan boyib borishi, tashkilotlarning muvaffaqiyatli va barqaror faoliyat yuritishiga xizmat qilishi kutilmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi. Tashkiliy tuzilmalar va boshqaruv mexanizmlari. Toshkent, 2020.
2. Ilhomova, S. Boshqaruv strukturalarining samaradorligini oshirish yo'llari. Menejment va iqtisod, 2021, № 3.
3. Yusupov, A. Tashkiliy tuzilmalar va ularning rivojlanishi. O'zbekiston Davlat Universiteti nashriyoti, 2019.
4. Rahimov, M. Boshqaruvning innovatsion metodlari va tashkilot strukturalari. Xalqaro menejment jurnal, 2022, vol. 15, № 2.
5. Sultonova, D. Tashkiliy tuzilmalarning moslashuvchanligi va zamonaviy boshqaruv mexanizmlari. Tashkiliy va iqtisodiy texnologiyalar jurnali, 2023, № 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 Texnology. 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 assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. 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. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR ANALYTICS IN INDUSTRY 4.0: FORECASTING AND MANAGING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *Humansciences: Journal of Human Sciences*, 1(1), 59-62. <http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28>
13. Latipov, Ashur Ali and Umarova, Muzira (2025) *INVESTITSIYA STRATEGIYASI VA UNING MENEJMENTDAGI O‘RNI*. Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук Actual Problems of Humanities and Social Sciences., 5 (4s). ISSN 2181-1342 <https://scienceproblems.uz/index.php/journal/artic...>
14. Latipov, Ashur A., and Damir Hakimov. "Kadrlar Menejmentida Motivatsiya Tizimlarini Takomillashtirish." *Green Economy and Development*, vol. 3, no. 12, 1 Dec. 2025, doi:[10.5281/zenodo.18048229](https://doi.org/10.5281/zenodo.18048229).
15. 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).
16. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.
17. Marupovna, U. N. (2025). SANOAT KORXONALARIDA RESURSLARNI BOSHQARISHNING XORIJ TAJRIBALARI. *Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика)*, (13. I), 1955-1965.

