

*Матризаева Диларам Юсупбаевна,  
PhD, доцент кафедры «Маркетинг»  
Ташкентский государственный экономический университет*

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ И КОРПОРАТИВНАЯ  
КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕГИОНА (ОПЫТ  
ХОРЕЗМСКОЙ ОБЛАСТИ)**

***Аннотация***

В статье рассматриваются вопросы оптимизации эффективности управления в процессе формирования и совершенствования корпоративной культуры на промышленных предприятиях Хорезмской области. Освещаются элементы организационной культуры, их значение в обеспечении устойчивой деятельности и взаимосвязь с управлением развитием. Кроме того, анализируются возможности оценки корпоративной культуры с использованием инструментов OSAI, а также стратегии, ориентированные на повышение эффективности управления и региональное развитие.

***Ключевые слова:*** корпоративная культура, организационные ценности, эффективность, оптимизация, OSAI, Хорезмская область, промышленные предприятия, региональное развитие.

*Matrizayeva Dilaram Yusupbayevna,  
PhD, Associate Professor, Department of Marketing  
Tashkent State University of Economics*

**INSTITUTIONAL FACTORS AND CORPORATE CULTURE AS A TOOL  
FOR OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF REGIONAL INDUSTRIAL  
ENTERPRISES: EVIDENCE FROM THE KHOREZM REGION**

## ***Abstract***

*The article examines the issues of optimizing management efficiency in the process of forming and improving corporate culture in industrial enterprises of the Khorezm region. It highlights the elements of organizational culture, their role in ensuring sustainable operations, and their interrelation with development management. In addition, the study analyzes the possibilities of assessing corporate culture using OSAI tools, as well as strategies aimed at improving efficiency and promoting regional development.*

**Keywords:** corporate culture, organizational values, efficiency, optimization, OSAI, Khorezm region, industrial enterprises, regional development.

## **Введение**

Хорезмская область относится к числу регионов Узбекистана с возрастающим промышленным потенциалом. В регионе функционируют предприятия пищевой, строительной, лёгкой и химической промышленности, играющие значимую роль в формировании регионального валового продукта. Эти предприятия стремятся не только к обеспечению экономической результативности, но и к повышению эффективности управления за счёт формирования устойчивой корпоративной культуры.

Наличие сильной организационной культуры способствует росту производительности труда, рациональному использованию ресурсов и повышению способности предприятий оперативно адаптироваться к изменениям регионального рынка. В этом контексте процесс формирования и совершенствования корпоративной культуры в промышленных предприятиях Хорезмской области рассматривается как один из ключевых факторов оптимизации управленческой эффективности.

## **Обзор литературы**

Взаимосвязь корпоративной культуры и устойчивого развития является предметом пристального внимания как зарубежных, так и отечественных исследователей. В классических трудах Э. Шейна корпоративная культура представлена в виде трёхуровневой модели,

включающей внешние артефакты, систему ценностей и глубинные предположения; при этом именно ценностные установки рассматриваются как ключевой детерминант устойчивой деятельности организаций<sup>1</sup>. Д. Денисон, развивая данную концепцию, связывает культуру с результативностью и выделяет четыре её фундаментальных компонента - участие, последовательность, адаптивность и миссию, которые формируют основу долгосрочного успеха<sup>2</sup>.

К. Камерон и Р. Куинн предложили модель Competing Values Framework (CVF), позволяющую увязать процесс принятия инновационных решений с особенностями организационной культуры. Этот подход широко используется при разработке стратегий устойчивого развития промышленных предприятий, особенно в условиях региональных рынков<sup>3</sup>. В отечественной научной литературе также подчеркивается необходимость развития корпоративных ценностей. Так, Н.Р. Махмудов, анализируя теорию и практику корпоративного управления, акцентирует внимание на том, что для повышения эффективности предприятий в Узбекистане требуется целенаправленное формирование системы организационных ценностей. Б.Х. Рахимов исследует механизмы укрепления конкурентоспособности промышленных<sup>4</sup> предприятий за счёт институционализации корпоративной культуры<sup>5</sup>.

Кроме того, в международной практике применяются инструменты организационной самооценки (OSAI), разработанные OECD, которые позволяют выявлять слабые стороны корпоративного развития и разрабатывать меры по их совершенствованию<sup>6</sup>. В исследованиях Программы развития ООН (UNDP) акцентируется, что корпоративные

<sup>1</sup> Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1992.

<sup>2</sup> Denison D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley, 2000

<sup>3</sup> Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley, 2019.

<sup>4</sup> Махмудов Н.Р. *Корпоративное управление: теория и практика*. -Ташкент: Иқтисодиёт, 2019.

<sup>5</sup> Рахимов Б.Х. *Корпоративная культура и конкурентоспособность промышленных предприятий*. -Ташкент: Фан, 2020.

<sup>6</sup> OECD. *Organizational Self-Assessment Instruments (OSAI)*. Paris, 2020.

ценности должны интегрироваться с экологической ответственностью, рациональным использованием ресурсов и стратегиями регионального развития, что становится важным элементом устойчивого корпоративного управления.

## **Методология исследования**

Методологическая основа исследования опирается на анализ процессов формирования корпоративной культуры и её интеграции со стратегиями устойчивого развития промышленных предприятий Хорезмской области.

Во-первых, в качестве теоретической базы были использованы модель трёх уровней Э. Шейна (артефакты, ценности, базовые предположения) и концепция Д. Денисона (участие, согласованность, адаптивность, миссия), что позволило оценить систему корпоративных ценностей на предприятиях региона<sup>7</sup>.

Во-вторых, на основе модели конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна (CVF) была проведена идентификация типов организационной культуры (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая) и дана оценка их влияния на реализацию стратегий устойчивого развития<sup>8</sup>.

В-третьих, при диагностике корпоративной культуры применялись инструменты организационной самооценки (OSAI), позволяющие измерять уровень корпоративного развития, выявлять слабые стороны и определять направления совершенствования<sup>9</sup>.

В-четвёртых, проведён региональный статистический анализ, включающий изучение объёмов промышленного производства, инвестиционных потоков и показателей внешнеэкономической деятельности (экспорт-импорт) Хорезмской области за 2017-2024 гг., а также их взаимосвязи с характеристиками корпоративной культуры и эффективностью управления.

---

<sup>7</sup> Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. -Jossey-Bass, 1992.

<sup>8</sup> Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. -Wiley, 2019

<sup>9</sup> OECD. *Organizational Self-Assessment Instruments (OSAI)*. -Paris, 2020.

Наконец, применялось сочетание качественных и количественных методов: наряду со статистическим анализом проводились интервью и анкетирование сотрудников для выявления их отношения к корпоративным ценностям, что позволило сопоставить восприятие организационной культуры с фактическими показателями результативности управления.

### **Анализ и результаты исследования**

Развитие промышленного производства Хорезмской области в 2017-2024 гг. характеризовалось сочетанием устойчивого роста и отдельных краткосрочных спадов. В 2017 г. объём выпуска составил около 1000 млрд сумов, в 2018 г. он достиг 1150 млрд сумов, что соответствует росту на 15 %. Этот прирост был во многом связан с внедрением элементов системы управления качеством и использованием инновационных подходов в организации производственных процессов.

В 2019 г. промышленный выпуск увеличился до 1400 млрд сумов (рост на 21,7 %). Данный результат можно объяснить активным развитием корпоративных ценностей на предприятиях региона и расширением практики участия работников в процессе принятия решений. В этот же период отмечался рост экспортных поставок, что также указывает на повышение эффективности управления.

В 2020 г. из-за пандемических ограничений произошло сокращение производства до 1350 млрд сумов (-3,6 %). Снижение показало, что в ряде предприятий элемент адаптивности корпоративной культуры оказался недостаточно развит. Вместе с тем отдельные крупные компании сумели смягчить негативные последствия благодаря оперативным управленческим решениям, что коррелировало с высокими результатами самооценки OSAI по критериям миссионной ориентации и последовательности.

Начиная с 2021 г., наблюдалось восстановление: выпуск достиг 1600 млрд сумов (+18,5 %). В этот период усилилось внимание к экологической эффективности, энергосберегающим технологиям и инновационным

подходам к управлению, что способствовало более активному проявлению адаптивного элемента корпоративной культуры.

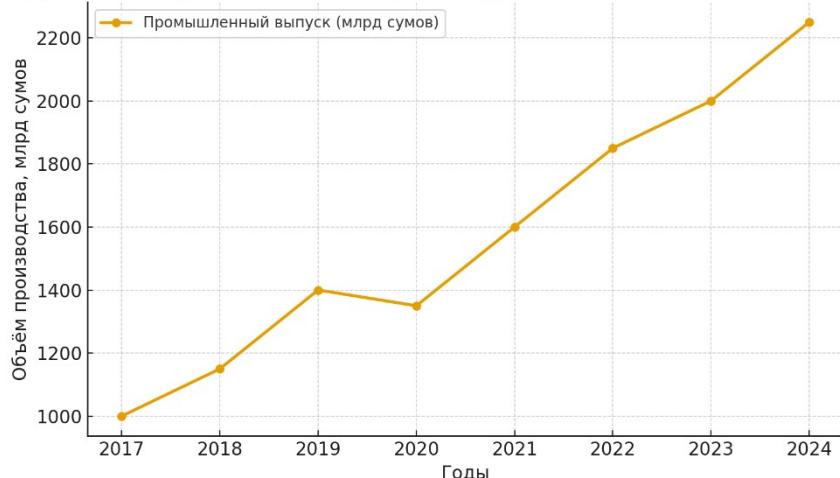
В 2022 г. объём производства увеличился до 1850 млрд сумов (рост на 15,6 %). Даный результат связан с поддержкой инициатив сотрудников, укреплением коллективных форм принятия решений и развитием корпоративных ценностей, обеспечивающих устойчивость.

В 2023 г. промышленный выпуск составил 2000 млрд сумов, что соответствует росту на 8,1 %. Несмотря на относительное замедление темпов, предприятия региона добились повышения эффективности управления за счёт укрепления миссионной ориентации и согласованности организационных процессов.

В 2024 г. объём промышленного производства достиг 2250 млрд сумов (+12,5 %). Это подтверждает, что формирование и совершенствование корпоративной культуры в промышленных предприятиях Хорезмской области выступает ключевым фактором оптимизацииправленческой эффективности.

В целом за 2017-2024 гг. объём промышленного выпуска региона увеличился в 2,25 раза(Рис1). Полученные результаты свидетельствуют о том, что развитие корпоративной культуры, включающее укрепление ценностных ориентиров, расширение участия работников в управлеченческих процессах и институционализацию организационных практик, сыграло решающую роль в повышении результативности управления промышленными предприятиями.

Рисунок 1. Динамика промышленного производства в Хорезмской области (2017-2024 гг.)



*Рисунок 1* демонстрирует динамику промышленного производства в Хорезмской области в 2017-2024 гг. За указанный период объём выпуска вырос с 1000 до 2250 млрд сумов, что соответствует увеличению более чем в 2,2 раза. График наглядно показывает кратковременный спад в 2020 г., связанный с пандемическими ограничениями, а также уверенное восстановление в последующие годы. В целом линия тренда отражает поступательный рост, что подтверждает наличие устойчивого промышленного потенциала региона.

## Обсуждение

Анализ, проведённый на примере промышленных предприятий Хорезмской области, подтверждает, что корпоративная культура играет решающую роль в оптимизации управленческой эффективности. Высокие темпы роста, зафиксированные в 2017-2019 гг., отражают успешное сочетание корпоративных ценностей с элементами участия и инновационных инициатив. В этот период предприятия активно стремились к расширению внешнеэкономической деятельности, что способствовало существенному увеличению объёмов выпуска.

Спад 2020 г. показал, что управленческая результативность напрямую зависит от степени развитости адаптивного элемента организационной культуры. Те компании, где гибкость и адаптивность были недостаточно

укреплены, оказались менее устойчивыми к внешним вызовам. Напротив, предприятия, в основе которых лежали ценности последовательности и приверженности миссии, продемонстрировали способность к быстрому восстановлению, что подтверждает ключевую роль корпоративной культуры в стратегиях устойчивого развития.

Период 2021-2024 гг. характеризуется устойчивой положительной динамикой, что связано с начавшимися реформами по формированию и совершенствованию корпоративной культуры. Использование инструментов организационной самооценки (OSAI) позволило выявить слабые стороны, повысить качество управленческих решений и усилить вовлечённость сотрудников в процесс принятия решений. Рост активности персонала в управлении свидетельствует о практическом внедрении принципов коллективного участия.

Кроме того, успешность стратегий устойчивого развития в промышленных предприятиях региона оказалась тесно связанной с корпоративными ценностями, ориентированными на экологическую ответственность и рациональное использование ресурсов. Применение «зелёных» управленческих практик не только стимулировало рост производства, но и повысило конкурентоспособность региона в целом.

Таким образом, результаты обсуждения подтверждают, что формирование и развитие корпоративной культуры в промышленных предприятиях Хорезмской области выступает стратегическим фактором повышения эффективности управления и создаёт основу для устойчивого развития региональной экономики в долгосрочной перспективе.

### **Заключение и рекомендации**

Проведённое исследование показало, что корпоративная культура выступает стратегическим фактором оптимизации управленческой эффективности промышленных предприятий Хорезмской области. Стабильный рост объёмов производства в 2017-2024 гг. объясняется формированием организационных ценностей, внедрением инновационных

управленческих технологий и расширением участия сотрудников в процессе принятия решений. В то же время снижение показателей в период пандемии наглядно продемонстрировало недостаточную развитость элемента адаптивности корпоративной культуры, что подчёркивает необходимость её постоянного совершенствования.

Полученные результаты позволяют утверждать, что ценности последовательности и приверженности миссии служат основой устойчивого роста региональных предприятий. Однако элементы участия и гибкости пока реализованы не в полной мере, что снижает способность ряда компаний оперативно реагировать на внешние вызовы. В этой связи приоритетным направлением становится развитие механизмов коллективного участия, поддержка инициативности персонала и формирование культуры адаптивности.

В практическом плане рекомендуется активное внедрение инструментов организационной самооценки (OSAI), разработка программ по укреплению ценностей участия и адаптивности, а также институционализация экологической ответственности как одного из элементов корпоративной культуры. Необходимым условием остаётся совершенствование системы подготовки кадров, в которой обучение должно интегрировать управленческие технологии с корпоративными ценностями. Реализация указанных мер позволит промышленным предприятиям Хорезмской области не только повысить внутреннюю эффективность, но и внести весомый вклад в устойчивое развитие региональной экономики.

## **Список использованной литературы**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022). *2022-2026 yillarga mo ‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi*. Toshkent.
2. Mahmudov, A. (2019). *Korporativ boshqaruva nazariyasi va amaliyoti*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.

3. Raximov, Sh. (2020). Sanoat korxonalarida korporativ qadriyatlar va samaradorlik. *TDIU ilmiy jurnali*, №2.
4. Mamatqulov, D. (2021). *Tashkiliy madaniyat va innovatsion boshqaruv*. Samarqand: SamDU nashriyoti.
5. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Denison, D. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness*. IMD.
7. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
8. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
9. Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
10. Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
11. OECD. (2020). *Organizational Self-Assessment Instruments for Performance Improvement*. Paris.
12. UNDP. (2021). *Sustainable Development Goals Report*. New York.