

Основные тенденции национального рынка труда их влияние на кадровую политику текстильной промышленности Узбекистана

Ёрматов Илмидин Тошматович - Ферганский государственный технический университет, Доцент кафедры “Менеджмент и маркетинг” 150100, г.Фергана, ул. Фергана 86,
E: mail - ilmidin.yormatov@mail.ru, ORCID 0000-0003-2286-9404

Аннотация. В статье исследуются ключевые тенденции национального рынка труда Узбекистана в 2020–2025 гг. и их влияние на кадровую политику текстильной промышленности. На основе данных официальной статистики об уровне занятости, безработицы, заработной платы и трудовых ресурсах, а также отраслевых данных по экспорту и международных докладов оцениваются кадровые риски отрасли и структурные изменения, влияющие на уровень занятости населения. Результаты исследования показывают, что рост экспортной ориентации текстильного комплекса усиливает потребность в развитии компетенций, стандартизации процессов, соблюдении трудовых норм и внедрении HR-аналитики. В статье обоснованы практические направления кадровой политики: компетентностные модели, обучение и удержание персонала, социальный диалог и комплаенс-культура, а также предложен прикладной каркас KPI для связки компетенций, дисциплины и устойчивости персонала.

Ключевые слова: рынок труда, занятость, безработица, заработная плата, человеческий капитал, кадровая политика, текстильная промышленность

Key Trends in the National Labor Market and Their Impact on HR Policy in the Textile Industry of Uzbekistan

Ilmidin Toshmatovich Yormatov - Fergana State Technical University, Associate Professor, Department of Management and Marketing, 150100, Fergana, Fergana Street 86,
Email: ilmidin.yormatov@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2286-9404

Abstract. This article examines key trends in Uzbekistan's national labor market for 2020–2025 and their impact on HR policy in the textile industry. Based on official statistics on employment, unemployment, wages, and labor force, as well as industry-specific export data and international reports, the article assesses the industry's HR risks and structural changes affecting employment. The study's findings demonstrate that the textile industry's growing export orientation increases the need for competency development, process standardization, compliance with labor standards, and the implementation of HR analytics. The article substantiates practical HR policy approaches, including competency-based models, employee training and retention, social dialogue, and a compliance culture. It also proposes a practical KPI framework for linking competencies, discipline, and employee sustainability.

Keywords: labor market, employment, unemployment, wages, human capital, HR policy, textile industry

Введение

В 2020–2025 гг. рынок труда Узбекистана развивался под воздействием нескольких одновременно действующих факторов: восстановление после пандемийного шока, ускорение структурных реформ и цифровизации, рост миграционной мобильности, а также повышенные требования внешних рынков к прозрачности цепочек поставок и соблюдению трудовых стандартов. На этом фоне текстильная промышленность, являясь одной из наиболее экспортно-ориентированных отраслей, особенно чувствительна к качеству управления человеческим капиталом: дисциплине, производительности, стабильности кадров и культуре безопасности [1].

С позиций теории человеческого капитала инвестиции в навыки и здоровье работников повышают производительность и конкурентоспособность фирм (Т. Шульц, Г. Беккер), а в условиях технологической модернизации и «экономики знаний» роль навыков усиливается через эндогенные механизмы роста (П. Ромер, Р. Лукас) [11-14]. Для отрасли, где значима доля массовых профессий и одновременно растёт потребность в технологических компетенциях (оборудование, качество, цифровой учёт, прослеживаемость), кадровая политика перестаёт быть «вспомогательной функцией» и превращается в фактор экспортной готовности и устойчивости.

Дополнительный стимул формируется развитием международных и национальных механизмов обеспечения достойного труда и соблюдения трудовых норм. Для Узбекистана в 2021-2025 гг. актуален курс на «достойный труд», усиление инспекции и социального диалога, а также внедрение программ промышленного комплаенса в экспортных секторах [9-10].

Цель исследования – выявить ключевые тенденции национального рынка труда Узбекистана (2020-2025 гг.) и обосновать приоритеты кадровой политики текстильной промышленности как отрасли, ориентированной на экспорт и стандарты соответствия.

Задачи исследования:

- систематизировать динамику трудовых ресурсов, занятости, безработицы и заработной платы;
- связать выявленные тенденции с потребностями текстильной промышленности (на примере экспортной динамики и требований к комплаенсу);
- предложить практические направления кадровой политики и набор KPI.

Методы

Исследование основано на комбинировании нескольких источников данных и аналитических процедур. Во-первых, проведён кабинетный анализ официальной статистики Национального комитета по статистике Республики Узбекистан по трудовым ресурсам, занятости, безработице и среднемесячной номинальной начисленной заработной плате за 2020-2024 гг. [1-4]. Во-вторых, проанализированы внешнеторговые пресс-релизы и статистические сообщения по экспорту (включая текстильные товары) и динамике внешней торговли за 2024-2025 гг. [5-6]. В-третьих, выполнен обзор международных докладов и аналитических материалов по занятости и навыкам (ILO, World Bank, UNDP), а также документов, посвящённых развитию достойного труда и промышленного комплаенса в текстильно-швейном секторе (Better Work, IFC) [7-10]. В-четвёртых, проведён сравнительно-аналитический обзор научной литературы по HR-политике, стратегическому управлению персоналом и компетентностным моделям (зарубежные и русскоязычные источники), а также исследований по развитию текстильной промышленности Узбекистана и кадровому потенциалу отрасли [11-22].

Обработка материалов включала динамический анализ временных рядов, структурно-логическую интерпретацию факторов и причинно-следственных связей, а также синтез прикладных рекомендаций в policy-ориентированной логике с формированием набора измеримых KPI для оценки кадровой устойчивости и эффективности HR-политики в текстильной промышленности [1-10].

Методы обработки включают: динамический анализ рядов, структурно-логическую интерпретацию факторов, а также синтез практических рекомендаций (policy-ориентированный подход) с формированием набора измеримых KPI.

Результаты

Официальные данные показывают рост трудовых ресурсов с 19,158.2 тыс. чел. в 2020 г. до 20,085.2 тыс. чел. в 2024 г. [1]. Это расширяет потенциальное предложение рабочей силы и усиливает значимость систем подготовки кадров и региональных программ занятости.

Численность занятых в экономике выросла с 13,236.4 тыс. чел. (2020) до 14,261.9 тыс. чел. (2024) [2]. Одновременно численность безработных снизилась с 1,561.0 тыс. (2020) до 836.0 тыс. (2024) [3]. На уровне агрегатов это соответствует улучшению макродинамики занятости и может отражать восстановление экономической активности, расширение

формальной занятости и изменения в методологии и учёте (в т.ч. учёт трудовых мигрантов в занятости) [2-3].

Показатель уровня занятости по данным статистики изменился с 66.0% (2020) до 68.3% (2024) [4]. Для текстильной промышленности это означает: конкуренция за стабильного работника усиливается по мере снижения безработицы, и кадровая политика должна уделять больше внимания удержанию, адаптации и повышению производительности через обучение.

Рынок труда Узбекистана: ресурсы, занятость, безработица

Таблица 1.

| Показатель | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Трудовые ресурсы (тыс. чел.) | 19158.2 | 19334.9 | 19517.5 | 19739.6 | 20085.2 |
| Занятые в экономике (тыс. чел.) | 13236.4 | 13538.9 | 13706.2 | 14014.2 | 14261.9 |
| Безработные (тыс. чел.) | 1561.0 | 1441.8 | 1332.7 | 1024.1 | 836.0 |
| Уровень занятости (%) | 66,0 | 67,0 | 67,2 | 67,9 | 68,3 |

Таблица разработана автором на основе данных [1-4].

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в стране увеличилась с 2,227,141.2 сум (2020) до 4,404,167.8 сум (2024) [7]. Для предприятий это означает рост давления на фонд оплаты труда и необходимость более точного управления производительностью (нормирование, обучение, устранение потерь времени, повышение качества). В условиях инфляционных факторов и ожиданий работников номинальный рост не всегда равен росту реальных доходов, поэтому возрастает роль «пакета ценности» работодателя: стабильность, условия труда, понятные правила оплаты, карьерные траектории и уважительная среда [15-16]).

Официальные внешнеторговые материалы фиксируют значимую экспортную компоненту отрасли. По данным статкомитета, за январь - август 2025 г. внешний торговый оборот составил 81,2 млрд долл., экспорт – 33,8 млрд долл. [6]. В то же время пресс-релиз по торговле за 2024 г. содержит показатель экспорта текстильной продукции порядка 2,867.4 млн долл. [5]. Для кадровой политики это важно по трём причинам.

Во-первых, экспорт повышает требования к качеству, срокам и стабильности производственных процессов - значит, дисциплина и квалификация становятся частью конкурентоспособности.

Во-вторых, усиливается значимость трудовых стандартов и подтверждаемости процедур в цепочках поставок: программы достойного труда и комплаенса формируют рамку требований к трудовым отношениям и институтам [9-10].

В-третьих, расширяются международные механизмы оценки условий труда в текстильно - швейном секторе: запуск и развитие Better Work Uzbekistan (Программа по улучшению трудовых стандартов в Узбекистане) и результаты первых раундов оценок соответствия создают «внешний контур» ожиданий по управлению персоналом и условиям труда [8].

Международные исследования по рынку труда Узбекистана выделяют проблему качества навыков и соответствия образования потребностям экономики, особенно для молодёжи, а также необходимость развития производственной подготовки и эффективных служб занятости [10]. Для текстильной промышленности это проявляется как дефицит мастеров смен, технологов, специалистов по качеству, наладчиков, а также компетенций в

области бережливых практик, охраны труда и базовой цифровой грамотности (учёт, производственные отчёты, электронное обучение).

Обсуждение

Снижение безработицы и рост занятости [2-4] повышают «стоимость текучести»: предприятие теряет не только человека, но и инвестиции в обучение и стабильность выпуска. Следовательно, кадровая политика должна смещаться:

- от «закрытия вакансий любой ценой» к управлению удержанием и производительностью;
- от разрозненных мероприятий обучения к компетентностной системе (роль → требуемые навыки → оценка → индивидуальный план развития → подтверждение);
- от ручного контроля дисциплины к процессному управлению (регламенты, стандарты работы, наставничество, измеримость потерь времени и брака).

Рост заработных плат усиливает необходимость «обосновывать оплату производительностью»: если предприятие повышает выплаты, оно должно параллельно повышать выпуск на человека, снижать брак, простои и потери. Это переводит HR-инструменты (обучение, оценка, мотивация) в «операционный контур» управления.

Внешние рынки и крупные заказчики всё чаще требуют доказуемого соблюдения трудовых норм, процедур охраны труда, недопущения принуждения и дискриминации, а также прозрачных механизмов жалоб и исправлений. Для Узбекистана рамка достойного труда на 2021-2025 гг. подчёркивает развитие регулирования трудовых отношений, укрепление институтов и расширение возможностей занятости для уязвимых групп [10].

Запуск Better Work Uzbekistan и публикация ежегодного отчёта с итогами оценок соответствия показывают, что отраслевой комплаенс становится системной практикой, а не разовой проверкой. Следовательно, кадровая политика текстильных предприятий должна включать: обучение руководителей линий трудовому законодательству и этике управления, работающие каналы обратной связи работников, документирование процедур, аудит условий труда и корректирующие действия.

Ниже - набор взаимосвязанных направлений кадровой политики, согласованный с логикой «человеческий капитал → производительность → экспортная устойчивость» и международными ожиданиями по достойному труду:

- Сегментация критических ролей: мастер/смена, технолог, качество, наладчик, охрана труда, HR-партнёр производства.
- Компетентностная модель по ролям + простая шкала оценки (1-4) и «матрица навыков» по участкам.
- Обучение “микромодули + наставничество” (20-40 минут + практика на рабочем месте), с обязательной проверкой освоения (мини экзамен/демонстрация навыка).
- Дисциплина как процесс: стандарты рабочего места, чек-листы смены, визуальные инструкции, разбор причин отклонений (а не только санкции).
- Комплаенс-культура: политика недопущения вреда работнику, уважительная коммуникация, прозрачные процедуры жалоб и разборов, регулярные внутренние аудиты.
- HR-аналитика и KPI-панель: ежедневные/еженедельные показатели для мастеров смен и линейных руководителей (простои, брак, опоздания, текучесть, закрытие обучения).

Заключение

Анализ 2020-2024 гг. показывает рост трудовых ресурсов и занятости при одновременном снижении численности безработных и повышении уровня занятости, что усиливает конкуренцию предприятий за стабильного работника и повышает значимость удержания и развития компетенций. Рост среднемесячной номинальной заработной платы требует связывать оплату с производительностью и качеством, иначе увеличение затрат не трансформируется в конкурентные преимущества.

Для текстильной промышленности экспортная ориентация и расширение международных механизмов оценки условий труда означают, что кадровая политика

становится частью экспортной стратегии: без доказуемых процедур обучения, дисциплины, охраны труда и комплаенса устойчивый рост ограничен. Предприятиям целесообразно внедрять «сквозную» систему управления кадрами - от критических ролей и компетенций к обучению, измеримости и циклам улучшений с KPI, понятными производственной линии и поддерживающими культуру достойного труда.

Для управляемого развития кадрового потенциала в текстильной промышленности целесообразно применять набор KPI, который напрямую связывает обучение, дисциплину труда и устойчивость производственного результата: 1) покрытие критических ролей сертифицированными компетенциями (доля работников по ключевым ролям, прошедших подтверждение навыков по матрице компетенций); 2) выполнение индивидуальных планов обучения и доля закреплённых навыков (оценка через демонстрацию на рабочем месте); 3) дисциплина времени и смен (опоздания/прогулы на 100 работников, стабильность явки по сменам); 4) показатели потерь и качества, чувствительные к навыкам (уровень брака, возвратов, простоев по причине ошибок персонала); 5) текучесть по критическим участкам и стоимость замещения; 6) индекс устойчивости смены (выполнение плана при стандартной численности без «авральных» переработок); 7) комплаенс-индикаторы достойного труда (количество обращений по каналам обратной связи, доля обращений с решением в срок, повторяемость нарушений после корректирующих действий). Показатели должны быть короткими, регулярно обновляемыми и «читаемыми» мастерами смен и линейными руководителями, чтобы KPI работали как инструмент обучения и улучшений, а не как источник ежедневного давления.

Список литературы

1. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Mehnat resurslari soni (The number of labor resources), SDMX dataset (annual). https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_515.pdf
2. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Iqtisodiyotda bandlar soni (Number of employed population), SDMX dataset (annual). https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_567.pdf
3. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Ishsizlar soni (Number of unemployed), SDMX dataset (annual). URL: https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_1313.pdf
4. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Bandlik darajasi (Employment rate), SDMX dataset. URL: https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_1311.pdf
5. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Press release: Foreign trade turnover (2024) / экспорт текстильной продукции (показатель в пресс-релизе). https://stat.uz/img/press-relizlar/press_reliz_tashi_savdo_eng_yanvar-dekabr_2024.pdf
6. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Press release: Foreign trade turnover, preliminary data for January–August 2025. https://stat.uz/img/press-relizlar/press-reliz-vedenglish_p61038.pdf
7. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. O‘rtacha hisoblangan oylik ish haqi (yillik) / Average nominal wages (annual). https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_500.pdf
8. Better Work (ILO/IFC). Better Work Uzbekistan Annual Report 2025 (industry & compliance review; assessments in 2024). URL: https://betterwork.org/wp-content/uploads/Better-Work-Uzbekistan-Annual-Report-2025_En.pdf
9. International Labour Organization (ILO). Decent Work Country Programme for the Republic of Uzbekistan 2021–2025 (PDF). <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-04/DWCP%20Uzbekistan.pdf>

10. World Bank. Youth Employment in Uzbekistan: Opportunities and Challenges <https://documents1.worldbank.org/curated/en/666311634704762319/pdf/Youth-Employment-in-Uzbekistan-Opportunities-and-Challenges.pdf>
11. Becker, G. Human Capital (классическая работа; изд. University of Chicago Press). <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
12. Schultz, T. W. Investment in Human Capital <https://www.jstor.org/stable/1818907>
13. Romer, P. Endogenous Technological Change (1990). <https://www.jstor.org/stable/2937632>
14. Lucas, R. E. On the Mechanics of Economic Development (1988). <https://www.jstor.org/stable/2721464>
15. Ulrich, D. HR transformation / HR business partner approach (обзорные материалы/книги). <https://www.mheducation.com/highered/product/hr-champions-ulrich/M9780875847190.html>
16. Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. <https://www.palgrave.com/gp/book/9780230572056>
17. Ёрматов И.Т. Методология совершенствования кадрового потенциала текстильной промышленности Узбекистана (2025). <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/166>
18. Институт макроэкономических и региональных исследований (IMRS). Текстильная промышленность (аналитический материал, PDF). <https://imrs.uz/files/publications/ru/912685.pdf>
19. GIZ / Узтекстильпром. «Становление текстильного гиганта?» (отчёт, 2022, рус.). https://uzts.uz/wp-content/uploads/2022/11/giz-report-uzbek-textile-sector_2022_rus.pdf
20. ILO Brief. Decent Work Challenges and Opportunities in the Textiles and Clothing Sector (2025). URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Advancing%20Decent%20Work%20in%20Supply%20chains%20-%20Decent%20Work%20Challenges%20and%20Opportunities%20in%20the%20Textiles%20and%20Clothing%20Sector.pdf>
21. IFC. ILO and IFC Launch New Better Work Programme to bolster Uzbekistan’s textile and garment sector (2023). <https://www.ifc.org/en/pressroom/2023/ilo-and-ifc-launch-new-better-work-programme-to-bolster-uzbekist>
22. UN (uzbekistan.un.org). ILO–Uzbekistan cooperation track: DWCP 2021–2025 signed (новость/описание). <https://uzbekistan.un.org/en/145863-ilo-%E2%80%93-uzbekistan-cooperation-track-decent-work-country-programme-2021-2025-signed>
23. UNDP. Report: Barriers young persons face in the labour market of Uzbekistan (2025). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/uz_nbsh_mehnat_bozori_en.pdf
24. Ёрматов И. Т. Некоторые вопросы развития инновационной деятельности текстильной промышленности Республики Узбекистан //Материали конференции Наука сегодня: визови и решения. Материали международной научно-практической конференции, г. Вологда. – 2022. – Т. 26. – С. 69-72. <https://periodica.org/index.php/journal/article/view/386>
25. Yormatov Ilmidin Toshmatovich, Ochilov Akram Odilovich. Hr-menejment sifatining tekstil korxonalarida mehnat unumdorligi va iqtisodiy o‘shiga ta’siri. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot navbatdan tashqari son 2025-yil, aprel. № 3, 726-730 bet. <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/8667>

1. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Mehnat resurslari soni (The number of labor resources), SDMX dataset (annual). https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_515.pdf

2. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Iqtisodiyotda bandlar soni (Number of employed population), SDMX dataset (annual). https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_567.pdf

3. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Ishsizlar soni (Number of unemployed), SDMX dataset (annual). URL: https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_1313.pdf
4. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Bandlik darajasi (Employment rate), SDMX dataset. URL: https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_1311.pdf
5. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Press release: Foreign turnover trade (2024) / export of textile products (indicator in the press release). https://stat.uz/img/press-reizlar/press_reliz_tashi_savdo_eng_yanvar-dekabr_2024.pdf
6. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Press release: Foreign turnover trade, preliminary data for January–August 2025. https://stat.uz/img/press-reizlar/press-reiz-vedenglish_p61038.pdf
7. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. O‘rtacha hisoblangan oylik ish haqi (yillik) / Average nominal wages (annual). https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_500.pdf
8. Better Work (ILO/IFC). Better Work Uzbekistan Annual Report 2025 (industry & compliance review; assessments in 2024). URL: https://betterwork.org/wp-content/uploads/Better-Work-Uzbekistan-Annual-Report-2025_En.pdf
9. International Labor Organization (ILO). Decent Work Country Program for the Republic of Uzbekistan 2021–2025 (PDF). <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-04/DWCP%20Uzbekistan.pdf>
10. World Bank. Youth Employment in Uzbekistan: Opportunities and Challenges <https://documents1.worldbank.org/curated/en/666311634704762319/pdf/Youth-Employment-in-Uzbekistan-Opportunities-and-Challenges.pdf>
11. Becker, G. Human Capital (classic work; ed. University of Chicago Press). <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
12. Schultz, T. W. Investment in Human Capital <https://www.jstor.org/stable/1818907>
13. Romer, P. Endogenous Technological Change (1990). <https://www.jstor.org/stable/2937632>
14. Lucas, R. E. On the Mechanics of Economic Development (1988). <https://www.jstor.org/stable/2721464>
15. Ulrich, D. HR transformation / HR business partner approach (review materials/books). <https://www.mheducation.com/highered/product/hr-champions-ulrich/M9780875847190.html>
16. Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. <https://www.palgrave.com/gp/book/9780230572056>
17. Yormatov, I.T. Methodology for improving the human resources potential of the textile industry of Uzbekistan (2025). <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/166>
18. Institute for Macroeconomic and Regional Studies (IMRS). Textile industry (analytical material, PDF). <https://imrs.uz/files/publications/ru/912685.pdf>
19. GIZ / Uztekstilprom. "Formation of a Textile Giant?" (report, 2022, Russian). https://uzts.uz/wp-content/uploads/2022/11/giz-report-uzbek-textile-sector_2022_rus.pdf
20. ILO Brief. Decent Work Challenges and Opportunities in the Textiles and Clothing Sector (2025). URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Advancing%20Decent%20Work%20in%20Supply%20chains%20-%20Decent%20Work%20Challenges%20and%20Opportunities%20in%20the%20Textiles%20and%20Clothing%20Sector.pdf>
21. IFC. ILO and IFC Launch New Better Work Program to bolster Uzbekistan’s textile and garment sector (2023). <https://www.ifc.org/en/pressroom/2023/ilo-and-ifc-launch-new-better-work-programme-to-bolster-uzbekist>
22. UN (uzbekistan.un.org). ILO–Uzbekistan cooperation track: DWCP 2021–2025 signed (news/description). <https://uzbekistan.un.org/en/145863-ilo-%E2%80%93-uzbekistan-cooperation-track-decent-work-country-programme-2021-2025-signed>

23. UNDP. Report: Barriers young persons face in the labor market of Uzbekistan (2025). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/uz_nbsh_mehnat_bozori_en.pdf
24. Yormatov I. T. Some issues of development of innovative activities in the textile industry of the Republic of Uzbekistan // Proceedings of the conference Science Today: Visas and Solutions. Materials of the international scientific and practical conference, Vologda. – 2022. – T. 26. – P. 69-72. <https://periodica.org/index.php/journal/article/view/386>
25. Yormatov Ilmidin Toshmatovich, Ochilov Akram Odilovich. Hr-menejment sifatining tekstil korxonalarida mehnat unumdorligi va iqtisodiy o‘shiga ta’siri. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot navbatdan tashqari son 2025-yil, April. No. 3, 726-730 bet. <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/8667>