

KORPORATIV MADANIYAT VA STRATEGIYA ASOSIDA MUVAFFAQIYATGA ERISHISH

Alimova Qunduz Oybek qizi

Jizzax davlat pedagogika instituti

Maktab menejmenti o'qituvchisi

Xoliqova Zarnigor Komiljon qizi

Jizzax davlat pedagogika instituti

Maktab menejmenti talabasi

Annotatsiya: Ushbu maqolada korxonalar yoki firmalarning muvaffaqiyatga erishishida korporativ madaniyat va strategiya integratsiyasining ahamiyatligi asoslab berilgan. Bundan tashqari globallashtirish jarayonida

Kalit so'zlar: korporativ madaniyat, strategiya, integratsiya, texnologiya, dinamik muhit, individual, instink, zona, innovatsiya.

Turli xil kelib chiqishi, ta'lim malakasi, qiziqishlari va idrokiga ega bo'lgan shaxslar birlashib, daromad olish uchun o'z ko'nikmalaridan foydalanadigan umumiy tuzilma tashkilot deb ataladi. Tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi har bir xodimning mehnatiga bog'liq. Har bir shaxs vazifalarni kerakli vaqt oralig'ida bajarish uchun o'z darajasiga eng yaxshi hissa qo'shishi kerak.

Har bir tashkilot ko'pincha uning madaniyati deb ataladigan o'ziga xos ish uslubiga ega. Tashkilotning e'tiqodlari, siyosati, tamoyillari, mafkuralari uning madaniyatini tashkil qiladi.

Tashkilot madaniyati uzoq vaqt davomida ishlaydigan xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar natijasidir. Shaxsning o'z hamkasblari va tashqi tomonlar bilan o'zini tutishi madaniyatni shakllantiradi. Xodimlar bilan o'ziga xos tarzda muomala qilishning boshqaruv uslubi ham tashkilot madaniyatiga yordam beradi.

Har qanday muayyan tashkilotda ko'p vaqt ishlaydigan xodimlar o'zlarining qulayligi va o'zaro tushunishiga ko'ra ma'lum qoidalarni ishlab chiqishga va ba'zi

siyosatlariga rioya qilishga moyildirlar. Ish joyini yanada baxtli joyga aylantirish uchun xodimlar tomonidan uzoq vaqt davomida qo'llaniladigan bunday siyosat va tartiblar madaniyatni shakllantiradi. Madaniyat ko'pincha xodimlarga ish joyida yo'nalish hissi beradi.

Biroq, tashkilot madaniyati hech qachon doimiy bo'lishi mumkin emas. Vaqt o'tishi bilan u o'zgaradi.

Korporativ madaniyat tushunchasiga bugungi kunda hech kim yangi tushuncha sifatida qaramaydi. Chunki ushbu tushunchaning mazmun mohiyatini biz turli ko'rinishlarda qadimdan ko'rib, guvohi bo'lib, va hattoki, subyekti sifatida qatnashib kelmoqdamiz. Korporativ madaniyat o'z nomi bilan jamoa bilan shakllanadigan madaniyat hisoblanadi va korxonalar yoki tashkilotning strategiyasi bilan bog'liq holda muvaffaqiyatli maqsadlarga yetaklaydi. Har bir tashkilot strategiya asosida faoliyatini olib boradi. **Strategiya** bu - korxonalar yoki tashkilotning maqsadlari, vazifalarini izchilligini, puxtaligini ta'minlaydi.¹ Korporativ madaniyat nafaqat kompaniya tasviri, balki biznesning strategik rivojlanishi uchun samarali vosita. Uning shakllanishi har doim biznes maqsadlariga erishishga qaratilgan innovatsiyalar bilan bog'liq, shuning uchun raqobatbardoshlikni oshirish.

2004 yil dekabr oyida menejerlar uyushmasi 2004 yilda menejer kasbini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlashga qaratilgan seminar tashkillashtiradi. Uning natijalari shuni ko'rsatadiki, eng asosiy pozitsiyalardan biri korporativ madaniyatning mavzusini strategik boshqarishning bir qismi sifatida amalga oshiradi.

Biroq, bugungi kunda, bir oz farq qiladi. Uning ahamiyatini tan olishiga qaramay, korporativ madaniyat ko'pincha tashkilotning tashqi imidjini shakllantirish vositasi sifatida qabul qilinadi va biznes jarayonlari va kompaniyaning rivojlanishi samaradorligini oshirishga emas.

¹ A.V.Krvachko "Bozorning korporativ madaniyati" 2013 12- 16-betlar

"Klassik"tushunchasida korporativ madaniyat innovatsiyalar va o'zgarishlarni rag'batlantirish orqali kompaniyaning strategik rivojlanishi uchun vositadir. Korporativ madaniyat har qanday kompaniyada - tashkilotning hozirgi paytdan boshlab va oxirigacha - bu bilan ishlash uchun maxsus xizmat yaratilishidan qat'i nazar. Korporativ madaniyatning vakolatli menejmenti kompaniyaning biznesiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi

Korporativ madaniyatning tashkilot faoliyatiga ta'siri qanday? Ma'lum bir ishni qilishdan maqsad uning samaradorligiga erishishdir. Samaradorlik tashkilotning madaniyati, strategiyasi, atrof muhit(tashqi muhit), texnologiya(ichki muhit) muvofiqligini talab qiladi.² Tashkilotning bozorga asoslangan, dinamik muhitda ko'proq mos keladigan strategiyasi - individual tashabbus, tavakkalchilik, yuqori va mustaxkam integratsiya, nizolarni normal va shaffof idrok etish hamda keng miqyosdagi kompaniyaning makro va mikrokosmik darajalarda qanday ishlashiga asos bo'lgan, asosiy asoslardan (va hatto olingan) ma'lumotga ega bo'lgan ma'qullangan e'tiqodlar tizimini ifodalovchi tashkilot bo'ylab taqsimlanadigan bilim va taktikalarning to'plangan to'plamini qamrab oladi. -to'g'ri) taxminlar va xulq-atvor normalari.

Buni kengaytirish uchun, qadriyatlarga asoslangan tashkilot madaniyati tashkilot madaniyati sifatida ta'riflanishi mumkin, unda shashshof rahbarlar o'zlari rahbarlik qilayotgan kompaniyalarning e'tirof etilgan qadriyatlariga hayot bag'ishlovchi qadriyatlarga asoslangan xatti-harakatlarni modellashtiradilar. Tashkiliy madaniyatni shu tarzda o'zgartirish, kerakli qadriyatlarga sodiqlikni namoyish qilish uchun xatti-harakatlarni misol qilish kabi oddiy (va murakkab!) .

Ushbu kompaniyalar qarorlar qabul qilish, harakatlar haqida ma'lumot berish va jamiyatda, hatto tashqi manfaatdor tomonlarda ham jamiyat tuyg'usini shakllantirishga yordam beradigan aniq, asosli operatsion qadriyatlar to'plamini o'rnatish uchun tashkiliy madaniyatdan foydalangan holda o'z qadriyatlarini

² Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, J. Yojud Cheng "the leader's guide to corporate culture" 23, 28 pages

mavjud bo'lish usuli sifatida qabul qiladi va yashaydi. Tashkilot kim bilan hamkorlik qiladi. Xodimlar tashkilotning e'tiqodlari va shaxsiy qadriyatlar tizimi o'rtasida muvofiqlikni topib, ushbu madaniyatga mos kelishi mumkin va bunda birlashgan va motivatsiyalangan ishchi kuchini yaratish uchun birlashadi.

Bundan tashqari,ular yaratgan nisbiy tashkiliy barqarorlik tufayli qo'shimcha ravishda maqsadga muvofiqdir. Ma'lum qadriyatlar qatoriga asoslanganligi va aniqlanganligi sababli, tashkiliy madaniyatdagi inqilobiy o'zgarishlarni o'rganish uchun kamdan-kam sabab bo'ladi - hech bir kompaniya o'z qadriyatlar tizimini kamroq "halol" bo'lishi yoki yo'qligi uchun qayta moslashtirishni xohlashini hal qila olmaydi. juda "innovatsion", masalan. Biroq, bu turdagi tashkilotlar strategiya, raqobat yoki iqtisoddagi o'zgarishlarga moslashish uchun ichki va tashqi o'zgarishlarni boshqarish moslashuvchanligiga ega. Ular, shuningdek, vaqt o'tishi bilan barqarorroq bo'lishning qo'shimcha afzalliklaridan bahramand bo'lishadi, chunki ularning mahsuldorligi va mahsuloti sharoit emas, balki qadriyatlarga bog'liq. Qadriyatlarni uyg'unlashtirish orqali xodimlarning mustahkamlangan majburiyatlari doimiy hamkorlikni yaratadi³.

Shu o'rinda o'zingizga savol tug'ilishi mumkin: "Xo'sh, nega hamma ham qadriyatlarga asoslangan tashkiliy madaniyatni qabul qilmaydi? va biz rozi bo'lishimiz kerak -albatta, bizning ko'z o'ngimizda eng maqbul standartdir! Ya'ni, biznesdagi hamma narsa kabi, optimal standartga erishish uning adolatli sa'y-harakatlari va majburiyatlarisiz amalga oshirilmaydi u aloqaga asoslangan madaniyatni anglatadi. Tashkilotning madaniyati ma'suliyatli nazoratni ta'minlaydi va xavf va nizolarni minimallashtirishga harakat qiladi. Kuchli madaniyat xodimlarning xatti-harakatlari izchilligini ta'minlaydi. Korporativ madaniyat orqali xodimlar qanday oqimda harakatlanish kerakligini biladi. Tashkilotdagi faoliyatning oldindan belgilanishi tartibliligi va izchilligi yuqori rasmiylashtirish yoki qonuniy hujjatlar orqali shakllantiriladi. Ammo, kuchli madaniyat orqali yuqoridagi strategik yo'nalishga biror - bir hujjat yoki

³ Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results by Roger Connors page 39, 77

qonun qoidalarsiz bir xil narijaga erishish mumkin. Bundan tashqari kuchli korporativ madaniyat har qanday rasmiy boshqaruvdan samaraliroq bo'lishi mumkin.

Bundan ko'rinib turibdiki, tashkilot faoliyati samaradorligi strategiya bilan bir qatorda kuchli madaniyatga asoslangan holda yuksaladi. Qadriyatlarga umumiy sadoqat asosida kompaniya madaniyatini shakllantirish tushunchasi biznesda juda uzoq vaqtdan beri mavjud bo'lgan tushuncha emas. So'nggi yillarda bunday kompaniya madaniyatini yaratish g'oyasi ko'proq asosiy suhbatlarda ildiz otgan bo'lsa-da, siz umumiy va birgalikda yashash tushunchasiga asoslangan tashkilot qurish g'oyasidan bir necha o'n yillar oldin orqaga qaytishingiz kerak. e'tiqod tizimi yumshoq va samarasiz ko'rinardi. Biroq, qadriyatlarga asoslangan tashkiliy madaniyatni shakllantirishning afzalliklari pretsedent orqali shubhasiz aniq bo'la boshlaganligi sababli, tobora ko'proq kompaniyalar VBOCni birinchi bo'lib qabul qilgan o'sha fikr yetakchilari izidan borishni boshladilar, bu esa ushbu tashkiliy modelning eng muhimlaridan biri bo'lishiga olib keldi. bugungi kunda biznes olamida hurmatga sazovor.

Netflix, Microsoft, JP Morgan Chase va Adidas kabi tashkilotlar va boshqa ko'plab kompaniyalar qadriyatlarga asoslangan tashkiliy madaniyat afzalliklaridan bahramand bo'lishdi va buning natijasida moliyaviy va operatsion muvaffaqiyat bilan birga ishlash uchun ajoyib joylar sifatida obro'ga ega bo'lishdi. .

Qadriyatlarga asoslangan tashkiliy madaniyatga intilishning barcha sabablarini o'rganishdan oldin, biznesga ushbu kuchli yondashuvni hal qilishda taklif qiladigan sabablar, qanday usullar va imtiyozlarni to'g'ri tushunishga imkon berish uchun birinchi navbatda VBOC tilini ochishga arziydi. normalar ortib borayotgan murakkablik va tez o'zgarishlarni o'z ichiga olgan hozirgi va kelajakdagi muhitlarimiz.

Avval "tashkiliy madaniyat" atamasini o'rganishdan boshlaylik. Mavzuni o'rganuvchi blogimizdagi maqolada ko'rib chiqsak, tashkilotchilik madaniyati tashkilot qanday biznes yuritishi haqidagi tushunchadan ancha uzoqqa cho'ziladi.

Buning o'rniga, tashkilotchilik madaniyatini kompaniya kontekstida muammolar qanday hal qilinishiga (va imkoniyatlar va o'rganish qanday qabul qilinishiga) ta'sir qiladigan narsa deb o'ylash to'g'riroq.

Strategiya va madaniyat yuqori darajadagi rahbarlar tashkilotning hayotiyligi va samaradorligini saqlab qolish uchun cheksiz izlanishlarida asosiy vositalaridan biridir. Strategiya kompaniyani maqsadlarga yetaklovchi rasmiy mantiqlarga asoslanadi. Korporativ madaniyat esa shu kungacha saqlanib qolgan, yoki yangi shakllantirilgan qadriyatlar va urf odatlar orqali jamoaga ta'sir etishga asoslanadi, jamoaviy shakllanishni ilgari suradi. Strategiya jamoaviy harakatlar va qarorlar qabul qilish uchun aniqlikni talab qiladi va odamlarni jalb qilish uchun rejalar to'plamiga asoslanadi. Atrof muhitni kuzatish yutuq va kamchiliklarni aniqlash orqali rejalar to'plami tuziladi. Bu jarayon yetakchilik strategiyasini shakllantirish bilan birga boradi va ko'pchilik rahbarlar aniq asoslarga tayanadilar. Biroq, madaniyat bu qiyinroq dastak uni bir me'yor asosida shakllanadi deya olmayman. Chunki uning ko'p qismi aytilmagan xatti – harakatlar, fikrlash tarzi, ijtimoiy naqshlarga bog'langan. Har qanday ko'rinishi orqali strategiya va madaniyat bir biri bilan uzviy bog'liqdir. Ko'pchilik rahbarlar va ta'sischi ko'pincha yangi madaniyatlarni harakatga keltiradi va bu yillar davomida saqlanib qolgan qadriyatlar va an'analarni o'z ichiga oladi.⁴

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Alimova, Q. (2021). FARZAND TARBIYALASHDA OTA-ONALARNING ASOSIY XATOLARI. *Журнал Педагогике и психологии в современном образовании*, 1(1). извлечено от
<https://art.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/594>
2. Alimova, Q. (2021). УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ. Джизакское инновационное

⁴ Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, J. Yojud Cheng “the leader's guide to corporate culture” 34, 36 pages

- образование, 1(1). извлечено от <https://education.jspi.uz/index.php/education/article/view/564>
3. Alimova, Q. (2021). ZAMONAVIY MENEJER FAOLIYATI. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (1). извлечено от <https://hp.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/920>
4. Nazarov, T. (2021). TA'LIM TIZIMIGA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 1(4). извлечено от <https://phys-tech.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/4423>
5. Alimova, Q. (2021). TA'LIM TIZIMIDA INNOVATSIYA JARAYONLARINI BOSHQARISH. *Jizzax innovatsion ta'limi* , 1 (1). <https://education.jspi.uz/index.php/education/article/view/564>
6. Аблякимова, Р., & Alimova, Q. (2021). TA'LIMDA RAQAMLI IQTISODIYOT VA KORPORATIV BOSHQARUV. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (1). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/1535>
7. Alimova, K. O. K., Toshboyeva, K. M. K., & Ungarov, B. T. U. (2021). TODAY'S STUDENT IS TOMORROW'S LEADER. *Scientific progress*, 2(2), 308-310. <https://cyberleninka.ru/article/n/todays-student-is-tomorrows-leader>
8. Alimova, Q. (2021). TALABALAR TURAR JOY MUAMMOLARI VA UNING YECHIMLARI. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 1(3). извлечено от <https://phys-tech.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/3636>
9. Alimova, Q. (2021). PSYCHOLOGICAL PROPERTIES OF THE RICHBAR PERSON IN THE MANAGEMENT. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 1(3). извлечено от <https://hp.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/3651>
10. Isankulova, M. ., & Alimova, Q. . (2021). YOSHLARGA OID DAVLAT SIYOSATINI AMALGA OSHIRILISH MASALALARI. *Научно-*

просветительский журнал "Наставник", (1). извлечено от <https://phys-tech.jspi.uz/index.php/science/article/view/1180>

11. Ablyakimova, R. (2020). VIEW AND THEORIES ON FACTORS INFLUENCING MANAGEMENT DECISION-MAKING. *Архив Научных Публикаций JSPI, 11(1)*. извлечено от https://science.i-edu.uz/index.php/archive_jspi/article/view/1052.

12. Botirov, B. F., Usmonov, J., &Ablyakimova, R. I. (2021). Organization Of Tourism Services In Uzbekistan Based On The Combination Of National Styles And Modern Innovations. INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND CURRENT RESEARCH CONFERENCES, 53–57

13. Аблякимова, Р., &Alimova, Q. (2021). ТА'ЛИМДА RAQAMLI IQTISODIYOT VA KORPORATIV BOSHQARUV. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (1). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/1535>

14. Аблякимова, Р., &Usmonov, A. (2021). Умумтаълиммактабнисамаралибошқаришдаянгиачаёндошув. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (2). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/1537>

15. Аблякимова, Р. (2021). НОДАВЛАТ МАКТАБЛАР ВА УЛАРНИ ЎЗБЕКИСТОНДА РИВОЖЛАНТИРИШ ИМКОНИАТЛАРИ. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (2). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/1536>.

16. Аблякимова, Р. (2021). ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРЕПОДАВАНИЯ В НАЧАЛЬНОЙ ШКОЛЕ. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (2). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/1527>.

17. Аблякимова, Р. (2021). О'ЗБЕКISTONDA IT SOHASINING LOKOMOTIVI. *Zamonaviy ta'limda Pedagogika Va Psixologiya Fanlari, 1(3)*. Retrieved from <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/4085>

18. Ablyakimova, R. I. (2022). THE ROLE OF WOMEN IN GOVERNMENT AND SOCIETY IN UZBEKISTAN. *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 2022(2), 1-9.
19. Nazarov, T. (2021). КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ - ИДЕАЛЬНАЯ ОСНОВА ДЛЯ БУДУЩИХ ПРОФЕССИЙ. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 1(1). извлечено от <https://fl.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/459>
20. Toshboyeva, H. (2021). ZAMONAVIY MENEJER VA YETAKCHI. *Мир исследований*, 1(1). извлечено от <https://presedu.jspi.uz/index.php/journal/article/view/937>
21. Usmonov, A. (2021). IQTISODIY SAVODXONLIK VA IQTISODIY TA'LIMNING TARBIYAVIY AHAMIYATI. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, (1). извлечено от <https://art.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/1326>
22. B. F. Botirov, J. Usmonov, & R. I. Ablyakimova. (2021). Organization Of Tourism Services In Uzbekistan Based On The Combination Of National Styles And Modern Innovations . INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND CURRENT RESEARCH CONFERENCES, 53–57. Retrieved from <https://usajournalshub.com/conferences/index.php/iscrc/article/view/66>
23. Botirov, S. (2022). Рақамли иқтисодиётни шакллантириш жараёнида илмий инновацион фаолиятни шакллантириш . *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 1(4). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/4793>
24. Majidov, J. (2021). ШАХСГА ТИЗИМЛИ ЁНДАШИШДА ҚАДРИЯТЛАРНИНГ ЎРНИ. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, (3). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/4325>

25. Majidov, Jasur Baxtiyarovich (2022). SOTSIAL INTELLEKT VA UNING INSON HAYOTIDAGI O'RNI. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 2 (2), 608-613.
26. Эшонкулова, Х. (2022). ИҚТИДОРЛИК МУАММОСИНИНГ ПСИХОЛОГИК ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ. *Журнал Педагогикаси ва психологияси в современном образовании*, 2(7). Извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/5762>
27. Маджидов, Д. Б., & Шарофиддинов, А. (2017). Социальный интеллект как совокупность способностей, обеспечивающих адаптацию личности в обществе. In *Актуальные вопросы современной психологии* (pp. 22-24).
28. Soibnazarova, M. (2022). ЁШ АВЛОДНИНГ МАЪНАВИЙ-АХЛОҚИЙ ТАРБИЯСИДА МУТАФАККИРЛАРНИНГ ФИКРЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ. *Журнал Педагогикаси ва психологияси в современном образовании*, 2(6). Извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/5573>
29. Sanakulova, Z. A., & Soibnazarova, M. N. (2017). Modular training as a pedagogical technology. *Pedagogicheskoe masterstvo: X Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya, Moskva, iyun'2017*.
30. Munarova, R. N. O. S., & Soibnazarova, M. N. L. (2022). ONTOGENEZNING TURLI DAVRLARIDAGI SHAXS IQTIDORINI NAMOYON BO'LIH JIHATLARI. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 2(2), 682-688.
31. Axmedova, S. (2022). МАКТАБЛАРДА О'ҚИТИШ ТИЗИМИНИНГ ТА'ЛИМ ОЛУВЧИЛАР YOSHI BILAN BOG'LIQLIGI. *Журнал Педагогикаси ва психологияси в современном образовании*, 2(4). Извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/5879>
32. Axmedova, S. (2022). SAMARALI RAHBARLIKKA XOS XISLATLAR. *Журнал Педагогикаси ва психологияси в современном образовании*, 2(5). Извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/5102>

33. Axmedova, S. (2022). TA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING MA'NAVIY QIYOFASI, MADANIYATI VA UNGA QO'YILGAN TALABLAR. Журнал Педагогики и психологии в современном образовании, 1(4). извлечено от <https://ppmedu.jspi.uz/index.php/ppmedu/article/view/4904>