



MDIS Tashkent



SCIENTIFIC DIGEST

ISSUE 3

SCIENTIFIC DIGEST. ISSUE 3

**The collection of academic staff's articles of the
Management Development Institute of Singapore
in Tashkent**

**Сборник статей преподавателей Сингапурского
Института Развития Менеджмента в Ташкенте**

**Toshkentdagi Singapur Menejmentni Rivojlantirish
Instituti o'qituvchilarining maqolalar to'plami**

ББК 65.290-2

S 42

Scientific Digest. Issue 3

Tashkent: Management Development Institute of Singapore in Tashkent, 2020 – 85 pages.

КБК 65.290-2

Editing*: Dr. E. Embang, Sh. A. Karimova, Dr. D. Alieva

Cover design: A. Bulatov

**Articles were checked for plagiarism and grammar. The opinion of authors may not coincide with the position of the editorial board. The author bears full responsibility for the content of the article.*

This proceedings can be freely used and copied for non-commercial purposes, provided that the source is acknowledged. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form by any means, electronic or mechanical, including photocopy, or any information storage and retrieval system, without permission from MDIS Tashkent.

For ordering additional copies of the publication, please contact conference@mdis.uz

© Management Development Institute of Singapore in Tashkent, 2020

ISBN - 978-9943-6856-1-1

Table of Contents

Higher order thinking skills enhances postgraduate students' critical thinking

Dr G V Nathan 3

Innovation in training and development programs in Uzbekistan Banks

Azamat Nurmatov 7

Повышение качества образования в вузах Республики Узбекистан с учетом требований работодателей и конечных потребителей образовательных услуг

Шахноза А. Каримова 11

Motivation and reward system

Asal Dadakhonova 14

Основные проблемы и возможности роста конкурентоспособности текстильной отрасли на мировом рынке

Шухрат Шадманов 24

The importance of corporate governance

Aziza Tulyaganova 35

Investment potential of Islamic finance in Uzbekistan

Shavkat Mamatov 39

Сўнги йилларда Ўзбекистонда олиб борилаётган иқтисодий ислохотларнинг самарадорлиги

Шавкат Джураев 45

The role of teaching culture in second language acquisition

Tatyana Sokhrannaya, Nodirakhon Akhunova 49

Двусторонние отношения между Узбекистаном и Россией в различных областях

Жонибек Хуррамов 56

Cultural barriers and how to overcome them for Asian joint venture in the West

Abdukodirkhuja Bakhriev	70
Recruitment and selection of expatriates and key phenomena of their failures in Multinational Companies	
Oyniso Zakirova	80

Higher order thinking skills enhances postgraduate students' critical thinking

Dr G V Nathan

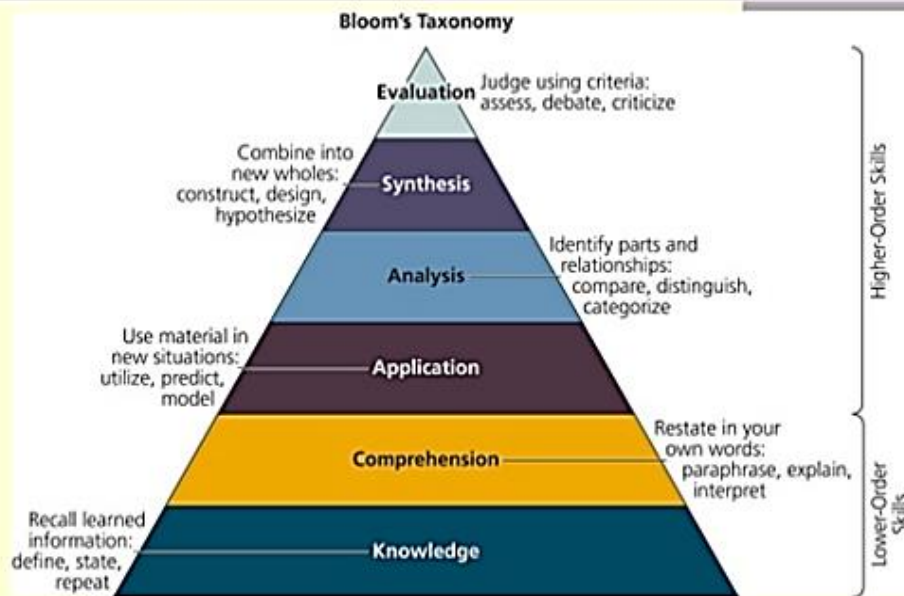
*Adjunct Head (HRM),
Senior Associate Lecturer
PhD (Ed), MEd, MBA, BSc (Hons), PGDHE, GDMR,
HDBM, DIR, DHM, CSM
(Strategic Management, International HRM Modules,
Research Methods and Critical Thinking Workshops)*

Critical Thinking for Postgraduate Students

The postgraduate students in the University of Sunderland/MDIST programme are expected to write a 15,000-word thesis, which may require them to use the problem-solving and critical thinking skills. According to Bloom's Taxonomy this is considered a higher order thinking skill. Traditionally, our thinking has been designed for routine, for habit, for automation, and fixed procedure. We learned how to do our job, and then we used what we learned over and over. But the problems we now face, and will increasingly face, require a radically different form of thinking, thinking that is more complex, more adaptable, and more sensitive to divergent points of view.

The world in which we live now requires continuous relearning, routine rethinking of our decisions, and regular revaluation of the way we work and live. In short, there is a new world facing us, one in which the power of the mind to command itself, to regularly engage in self-analysis, will increasingly determine the quality of our work, the quality of our lives, and perhaps even, our very survival. The introduction of Critical Thinking Workshop for UOS MBA students is appropriate and relevant in today's radically changing world. Both the individual assignments for Strategic Management and International HRM Modules are designed to develop our postgraduate students with higher order thinking.

Why Considering Developing Critical Thinking Skills



According to (Ennis, 1987), critical thinking comprises mainly two aspects: cognitive (skills) and affective (attitudes). According to (Perkins, 1992) abilities that enable one to apply one's knowledge to judge, think about, and decide something with regard to a meta-cognitive view point are categorized as skills and on the contrary, states that the desire or willingness to apply one's knowledge to judge, think about, and decide something with regard to a meta-cognitive viewpoint can be defined as attitude. In the field of psychology, improving cognitive skills requires long-term practice, and it is not easy to change these skills (Toplak & Stanovich, 2002). For instance, (Stanovich & West, 1998) state that the cognitive aspect can be transformed through long-term training, whereas the affective aspect can be transformed through short- or mid-term training.

Good Thinking is as Easy as Bad Thinking

It is important to realize that thinking itself is not difficult. Humans naturally think without having to exert much energy in a real intellectual work. What does not come easy is consistent high-quality thinking across the dimensions of one's life. That is, it is not easy to discover our bad habits and do something about them. To make significant gains in the quality of your thinking, you will have to engage in a kind of work that most humans find unpleasant, if not painful, intellectual work. Yet once thinking is done, and we move our thinking to a higher level of quality, it is not hard

to keep our thinking at that level. One doesn't become a skillful critic of thinking overnight, any more than one becomes a skillful basketball player or dancer overnight. To become better in thinking, you must be willing to put the work into thinking that skilled improvement requires. We say "No pain, No gain!" when thinking of what physical conditioning requires. In this case, it would be more precise to say: "No intellectual pain No intellectual gain!" This means you must be willing to practice special "acts" of thinking that are initially at least uncomfortable, and sometimes challenging and difficult. You will have to learn to do with your mind "moves" analogous to what accomplished athletes learn to do through practice and feedback with the bodies. Improvement in thinking, in other words, is similar to improvement in other domains of performance, where progress is a product of sound theory, commitment, hard work and practice. Good thinking enables you to maximize the one minimizes the other. Critical thinking helps us to see with new eyes. It does not require us to endanger ourselves or act against our best interest. We must integrate three dimensions of thought. Firstly, we must be idealistic (and thus capable of imaging a better world). Secondly, we must be realistic (and thus see things as they are) and thirdly, we must be pragmatic (and adopt effective measures for moving toward our ideals).

Become a Critic of Your Own Thinking

One of the most important things you can do for yourself is to begin the process of becoming a "critic" of your thinking. You do this not to negate or "dump on" yourself, but to improve yourself, to begin to practice the art of skilled thinking and lifelong learning. To do this you must *discover* your thinking, see its structure, observe its implications and recognize its basis and vantage point. You must come to recognize that through commitment and daily practice you can make foundational changes in your thinking. You need to learn about your *bad* habits of thought and about what you are striving for (habits of thought that routinely improve your thinking).

Critical thinking is practical, and it enables you to be more successful, to save time and energy, and experience more positive and fulfilling emotions. It is in your interest to become a better critic of your thinking, as a student. If you are not progressively improving, the quality of your life, you have not yet discovered the true power of critical thinking. Start today.

List of Reference

1. Ennis, R. H. (1987). A Taxonomy of Critical Thinking Dispositions and Abilities. New York: W H Freeman.
2. Perkins, D. N. (1992). Smart School: From Training Memories to Educating Minds. New York: Free Press.

3. Stanovich, K., & West, R. (1998). Individual Differences in Rational Thought. *Journal of Experimental Psychology-General*, 127(2), 161-188.
4. Toplak, M., & Stanovich, K. (2002). The Domain Specificity and Generality of Disjunctive Reasoning: Searching for a Generalizable Critical Thinking Skill. *Journal of Educational Psychology*, 94(1), 197-209.

Innovation in training and development programs in Uzbekistan banks

Azamat Nurmatov

Lecturer, School of Business and Management, MDIS Tashkent

Introduction

Human resources are standing as a main core for organizational success in the sphere of banks and link it directly with training programs and courses held on a regular basis so as to maintain competitiveness and financially payable of the organizations. One of the constantly developing countries of the world, specifically Uzbekistan, which possesses rich resources and economic growth, is able to gain excessive socio-economic development, supposing that continuous training programs will be presented. Those development courses and programs need to be modernized in accordance with technological advances, demographic fluctuations and globalization, taking into account changes in customer values and preferences. There is an unavoidable factor that governments in the future will fulfill many actions towards political choices that comprise expenses level and its influence on the country's demand on its economy. Consequently, these actions lead to challenge in ensuring employers as well as employees to react to and to figure out forthcoming trends supporting the idea of creation of better job positions and economic growth for the residents.

The purpose of this research is to ascertain possible changes and advances in training courses and development programs that exist in the banks in Uzbekistan. The work will assist in identifying weak skills of staff to be focused on thereby making a note on the importance and high value of the paper written. Moreover, the value of soft and hard skills will be explored during the process of research, followed by recommendations that might be provided to managers comprising re-estimation of the role of training courses in their career opportunity.

Literature Review

Literature review has helped to successfully finish the survey and come to proper conclusions. Some of the important works analyzed during the literature review are given in the following table (See next page):

Research Hypothesis	Authors (Justification)
Communication Skills	<p><i>K. Srinivasan (2018) says that Public Banks ought to develop “professional strategy” towards communication inside and outside of the Bank. Traditional strategy of communication needs to be substituted with professional expertise. New integrated communication strategies should be adapted.</i></p> <p><i>NWATA, U.Philip, G. I. Umoh, E. Amah (2016) focuses on vital connections between organizational communication and employee performance.</i></p> <p><i>S. Woodward et al. (2000), report that organizations in risk-management should have good consulting skills. It covers management and technical skills, as well as communication skills to advise and assist customers</i></p>
Emotional Intelligence	<p><i>S. Praveena (2015) claims that good E.I. of bank officers triggers more job satisfaction and performance</i></p> <p><i>According to T. Heffernan, (2008), reliability of banks increases in association with E.I. of managers in comparison to financial performance</i></p> <p><i>M. Sahdat et al. (2011) say that managers are significant part of organizational success and need to have emotional competencies so that they can lead their teams</i></p>
Time Management	<p><i>U. Zaidi (2015) identifies that well-organized bank managers control stress significantly better compared to the ones who do not manage their time well</i></p> <p><i>M.D.Maganga, (2014) found out that good time-management has a link to corporate performance of banks</i></p> <p><i>A.A. Lawrence (2012) discovered that excellent time management develops employee productivity, makes job more flexible, improves task performance, helps employees to prioritize important tasks, and helps to achieve plans and goals.</i></p>
Team Work	<p><i>S. Khan (2017) revealed that there are several factors, which can influence team performance, meanwhile, a majority of scientists that teamwork reduces incivility and bullying due to increased concentration upon accomplishing tasks.</i></p> <p><i>C. Serinkan, M. Kiziloglu (2015) believe that teamwork is highly essential in creating innovations in businesses. Innovation management and teamwork are both two critical disciplines in bank sector.</i></p>

	<i>M. Barak, T. Maymon, G. Harel (1999) report that new approach to management nowadays focuses on developing teams which is a main motivational factor at work.</i>
Distant Training Over Traditional Training in Banks	<i>J.Webster, P.Hackley (1997) claim that distant learning has become significant due to the introduction of Internet-based technologies and is estimated as a learning process that involves implementation of IT and communication technologies in various locations at a time.</i> <i>M.Casarotti, L.Filliponi, L.Pieti, R.Sartori (2002) define distance education as educational environment in which trainer and trainees are divided into different spatial dimensions.</i> <i>UNESCO (2002) presents benefits of distance education.</i>

Research Methodology

The questions sent to bank managers and officers will be closed-ended and will be applied as primary data. The questionnaire will contain 25-35 items. Literature review will be used as secondary data. Likert scale of 1-strongly disagree, 2-disagree, 3-neutral, 4-agree and 5-strongly agree will assist to identify the level of participants' agreements.

Primary and secondary data will be gained to fulfill the objectives of this research. Secondary data will discover theoretical part of the topic while primary data will be collected through a questionnaire sent to participants' e-mails, taken in live interviews and filled out in Google forms.

References

1. A. Infande, 2015. The Four Basic steps in the Training Process. Kindle Edition.
2. Armstrong, 1996. Business Organization and Management. 3rd ed.
3. Cole, G.A., 2002. Personnel and Human Resource Management Practice. 5th ed.
4. D. Cooper, P. Schindler, 2008. Business Research Methods. Singapore: McGray Hill.
5. Fals, B., 2009. Action and knowledge: Breaking the monopoly with participatory action-research. Intermediate Technology.
6. J. Webster, P. Hackley, 1997. Teaching effectiveness in technology-mediated distance learning. Academy of Management Journal, 6(40), p. 1282 – 1309.
7. Kappagoda, S., 2013. Emotional Intelligence of the Managers in the Banking Sector in Srilanka. International Journal of Research in Commerce, IT and Management, pp.1-6.

8. Lawrence, A.A., 2012. Effective time management for high performance in an organization. *Effective Time Management for High Performance in an Organization*.
9. M. Casarotti, L. Filliponi, L. Pieti, R. Sartori, 2002. Educational interaction in distance learning: Analysis of one-way video and two-way audio system. *PsychNology Journal*, 1(1), p.28 – 38.
10. M.D. Maganga, 2014. Assessment of Time Management in Improving Organisational Performance in Bank Industry: A Case of Tanzania Postal Bank, Dar Es Salaam. Dissertation. Mzumbe: Mzumbe University.
11. Nwata, U. Philip, 2016. Internal Organizational Communication and Employees' Performance in Selected Banks in Port Harcourt. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(3), p.87.
12. Praveena, S., 2015. Emotional Intelligence and Job Performance of Bank Managers in Sri Lanka. *OUSL Journal*, pp.41-49.
13. S. Khan, L.S. Al Mashikhi, 2017. Impact of Teamwork on Employees Performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), pp.15-16.
14. Srinivasan, K., 2016. Communication in Banking Services. Prime Point Public Relations P Limited and, (8), p.14.
15. T. Heffernan, 2008. Relationship Marketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 3(26), pp.183-99.
16. UNESCO, 2002. Open and distance learning – Trends, policy and strategy considerations. Paris: UNESCO.
17. X.Z. Abduraxmonovich, J.B. Ibragimovich, 2016. Interdisciplinary Institute of Advanced Training and Retraining of Financial-Banking Staff under Tashkent Financial Institute. [Online] Available at: <http://www.tfi.uz/index.php/faoliyat/uslub/malakaosh> [Accessed 15 January 2019].

Повышение качества образования в вузах Республики Узбекистан с учетом требований работодателей и конечных потребителей образовательных услуг

Шахноза А. Каримова

Центр научных исследований, инноваций и консалтинга, СИРМТ

На сегодняшний день в Республике Узбекистан ведется масштабная работа по модернизации системы высшего и среднего образования, открываются новые вузы, расширяется сотрудничество с зарубежными университетами для обмена опытом. В рамках реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах внедрена двухступенчатая система высшего образования, состоящая из бакалавриата и магистратуры, разработаны новые государственные стандарты. Ведется большая работа по охвату молодежи высшим образованием, уделяется огромное внимание повышению качества образования в высших образовательных учреждениях, но также необходимо проанализировать положение выпускников на рынке труда в Узбекистане, так как ситуация неудовлетворительная.

Это обусловлено тремя важнейшими факторами,

- свыше 60% населения Узбекистана составляют молодые люди в возрасте до 30 лет.
- молодежь – будущее страны, и от того, как начнут они свою трудовую деятельность зависит ее последующее развитие.
- стране нужны квалифицированные специалисты.

На выбор будущей профессии часто влияют родители либо отсутствие вступительных экзаменов в вузах. При этом чаще всего абитуриенты женского пола выбирают профессии гуманитарного направления, в то время как абитуриенты мужского пола предпочитают поступать в технические вузы (World Bank Group, 2018).

При выборе высшего учебного заведения абитуриенты и их родители уделяют внимание, в первую очередь, престижности учебного учреждения и высокому качеству обучения (RICC, 2020).

Возникает необходимость проводить ежегодный мониторинг существующих востребованных профессий, включать их в образовательный процесс, информировать будущих студентов о существующих и новых программах обучения, о новейших тенденциях на рынке труда, помогать выявить таланты, склонности и способности в выборе будущей профессии.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются выпускники вузов – это несоответствие уровня полученных знаний требованиям работодателей и конечных потребителей образовательных услуг. Студент, проучившись в высшем учебном заведении, получив диплом, видит себя на перспективной работе с хорошей заработной платой. К сожалению, наличие диплома не гарантирует трудоустройство. На самом деле, многие выпускники остаются нетрудоустроенными либо работают не по полученной профессии. Связано это с тем, что система образования не адаптировалась к экономическим изменениям в стране, студенты выходят из стен вузов, не зная о реальной ситуации на рынке, не готовы конкурировать, не знают своих прав и обязанностей.

Выпускники уходят из вузов, и чаще всего отсутствует информация о том, получили они желаемую работу, или нет. Иногда студенты, которые не блистали хорошими отметками во время учебы, становятся хорошими специалистами на работе, в то время как «отличники» остаются нетрудоустроенными. Причина в том, что уровень полученных ими знаний и способностей не соответствует требованиям работодателей. Молодые работники, не обладающие достаточными способностями к определенной профессии, с большими трудностями усваивают информацию, выполняют задания, чаще других совершают ошибки, работают намного хуже своих коллег.

После выпуска специалиста вуз, как правило, не получает результаты оценки работодателем качества профессиональной подготовки, а, следовательно, не может скорректировать образовательный процесс адекватно требованиям. Формирование такой взаимосвязи должно, по нашему мнению, стать основой социального партнерства в системе всеобщего управления качеством профессионального образования, так как образовательные учреждения через процесс подготовки и воспитания задают профессиональный, качественный уровень подготовки своих выпускников, формируя модель поведения на рынке труда и в сфере трудовых отношений.

Вузам необходимо на постоянной основе проводить опросы среди работодателей и конечных потребителей образовательных услуг о степени пригодности к работе и уровне квалификации выпускников в определенной сфере деятельности. Также следует поддерживать связь с бывшими выпускниками для сбора статистических данных по их трудоустройству для проведения анализа того, как быстро они смогли найти работу, по специальности, или нет.

Более того, у вузов возникает необходимость изучить механизмы сотрудничества с работодателями для оценки результатов в профессиональном образовании, причем тогда, когда молодой специалист уже приступил к работе. Это дает возможность проверить качество подготовки, а также степень его

компетентности, оценить результативность работы высшего образовательного учреждения.

Кроме того, при составлении учебных программ, будет также эффективно проводить опросы среди студентов, учитывая тот факт, что многие из них в процессе учебы уже работают. Следует учитывать тот факт, что студентам для трудоустройства приходится проходить стажировку еще во время учебы, так как выпускников без опыта работы по специальности работодатели не часто хотят нанимать.

Помимо вышесказанного, необходимо помимо преподавания теории увеличить количество часов практических занятий, организованных совместно с работодателями, создав партнерство между академическим учреждением и работодателем, возможно даже на платной основе. Уделить большое внимание изучению студентами иностранных языков. В этом случае, увеличиваются шансы будущих выпускников получить работу, а работодателям принять на работу квалифицированных специалистов.

В случае налаживания сотрудничества с работодателями высшие учебные заведения получают возможность повысить свой рейтинг среди образовательных учреждений, улучшив свои основные показатели для вхождения в топ университетов, например, компания Quacquarelli Symonds (QS) учитывает также мнение работодателей, уделяя репутационному опросу 40%.

Список использованной литературы

1. European Commission (2016). Узбекистан. Обзор системы высшего образования. Доступно по ссылке: <http://www.erasmusplus.uz/images/shared/RU%20Uzbekistan%20country%20fiche%20Rus%20Final%2018%2003%2016.pdf> (Обращение: 20 декабря 2019 года)
2. World Bank Group (2018). Uzbekistan Education Sector Analysis. Final Report. Доступно по ссылке: <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/379211551844192053/pdf/Uzbekistan-Education-Sector-Analysis.pdf> (Обращение: 20 декабря 2019 года)

Motivation and reward system

Asal Dadakhonova

*Leading specialist, Lecturer Management Department, MDIS Tashkent,
MBA (Marketing)*

Abstract

The paper analyzes the praise and recognition in the absence of motivation among subordinates and employees. It interprets practices and tools that shall be used by management team in theory to keep the satisfaction level of personnel with personal reflection on how to encourage staff members to work and stay active in the production and social life of the company.

Key words: *motivation, reward system, compensation, remuneration.*

Literature Review

Organizations need motivated employees to maintain an effective workforce that is willing to achieve strategic organizational goals. Motivation can be defined as “a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being to initiate work-related behavior, and determine its form, direction, intensity, and duration” (Pinder, 1984, p8).

Rewards can be used to influence motivation. By no means are non-financial rewards the only way to motivate, as there are many HRM practices that aim to motivate. The literature on reward systems has broadened its scope to include non-financial rewards, as these are also important to direct and shape desired behaviors (Chiang and Birtch, 2007)

The word ‘motivation’ comes from the Latin ‘to move’, and it was depicted as something that directs, energizes and maintains behavior (Maslow, 1943). Analysts and psychologists have studied human motivation and produced theories about factors that motivate people. One of the well-known motivation theories is Maslow’s Hierarchy of Needs. Every person begins the rational thinking motivation through this theory. It is true that everyone always tend to have and desire of something what they need is to be resolved by things already been acquired.

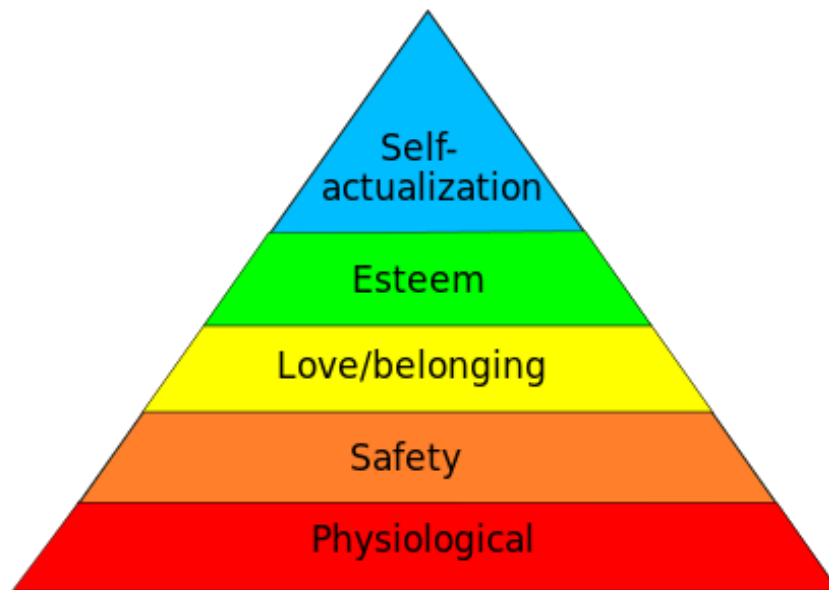


Figure 1. Maslow's Hierarchy of Needs (McLeod S.A, 2016, Maslow's Hierarchy of Needs)

The level four is indicated as '*esteem needs*'. It means it should be exclusive with self-respect and to benefit from esteem coming from other person. We like to appraise ourselves highly and with accordance to our success looking for any appreciation from others (Maslow, 1943). Shortage of such appreciation may lead to inadequacy, vulnerability and limitation. The top stage of Maslow's hierarchy of needs is necessitating of '*self-actualization*'. The needs are developed based on the joint satisfaction from other below four levels. It also known as self-fulfillment and this tendency highlights the potential of what a person shall become more actualized. The foundation of the theory is stretched out that one layer of the hierarchy is fulfilled, its force diminishes and force of the next layer increases. Maslow noted that there is no need that one layer is fully fulfilled and a person can proceed to next level. A person will be partially satisfied at one layer and will still look for the satisfaction acquisition in the next level.

The second theory is Herzberg's motivation-hygiene, also known as two-factor studied work satisfaction in the 1950's in Pittsburg. According to Herzberg's proposal any thought that causes the work satisfaction are the reverse of those things that cause work unhappiness. Herzberg researched that people become happy by the things they do or the way things are exploit and what makes people dissatisfied is the way they have been treated (Beardwell & Clayton, 2011). What makes people to be satisfied at their job is diverse from the things that creates dissatisfaction so that these acceptances are not contradictory. As an outcome: motivators and hygiene aspects will inspire employees mind, but all of them will be committed based on different reasons. Hygiene

part tends to ground just short-term satisfaction to subordinates while motivators will lead most likely to long-term work satisfaction.

Nohria et al. (2008) recommended that human resources can be manipulated to perform their best, under various conditions and challenges, in high pressure and loads of work or tight deadlines. And it is core liability of line managers to ensure that the subordinates are motivated well and stay stress resistant. Breadwell and Holden in 1994 formulated that there are certain theories helping out managers to boost “added value” of the employees through giving confidence in what they do and stability in the further performance in order to aim highest efficiency level.

Al-Eisa (2009) reported that motivation can be reviewed based on external and internal factors, providing strength and aspiration to human resources to persistently involved in their operational procedures and build an attempt to reach an objective. Armstrong (2010) positioned that motivation theories commonly highlight the way of employees’ behavior at their job stations and how they perform in the course and attempt they do. The key question that comes is: “How intrinsic and extrinsic motivations effect on employees? What are the differences between them?”, “Is it possible for management and the leadership to influence on intrinsic motivation of its subordinates?” and “To which extent management and the leadership may influence on motivation of employees?” The results that are backed up on the experts’ opinion and individual experience are likely to give an answer to the stated questions.

Heathfield (2013) stated that motivation is considered as “an intrinsic passion of employee” that enforces them to complete tasks associated to job. It also considered as internal strength that encourages personnel to make a decision and proceed with actions.

Hull (2013) prepared an article where according to the experiences of the line managers it was recommended to deploy subsequent incentives to maintain human resources motivated and productive, such as:

- Additional benefit, any workers will accept extra reward positively as recognition;
- Bonus as entertainment activities involving working staffs jointly to participate in office celebrations, informal or casual days, shorten working hours, field visits;
- Services or facilities by providing more desirable conditions for employees, special physical training hall, cafeteria, medical care centers have high importance in socializing and improving life satisfaction;
- Trainings, some employers do send their workers to take extra educational courses and cover the expenses. So that employees will enhance their skills and become more experts in the area;
- Affirmative acknowledgment, it is suggested to provide recognitions to motivate human resources as it commonly practiced by major organizations.

According to Elegido (2012) proposal workers will stay loyal to their organization if they have attained all desired satisfaction and conditions that are required to work efficiently. The author came out with an interesting position in case if administration or manager created good job conditions by establishing friendly atmosphere and giving social care packages it will improve their reorganization and stay in line with Corporate Social Responsibility (CSR). Social events and positive challenges along with social events will stimulate workers to work hard. Kim (2013) supported the above mentioned statements that CSR influences confidently on motivation of staff members. Normally, before accepting job position people tend to consider the image and influence of the organization on the environment and public. It is important for the company to take responsibility in their performance and consider such attributes. Especially, it will significantly improve the working climate if everyone will feel themselves a part of the project. People maintain contacts and the response from outside to the office performance also motivates them to perform effectively and increases productivity. Wang (2013) confirmed the importance of establishing favorable job environment. As an example, she gave as a case of managers of giant companies operating for more than 6 years. It showed that that management should be aware on the satisfaction level of their subordinates to stay motivated on their daily work and it would increase respectfully productivity of the company.

Money is “an extrinsic motivator”, it is a significant stimulus for workers. According to Latham (2007) money stimulates human resources to perform and deliver higher productivity. However, Marsden and French (1998) argued that money declines longer-term intrinsic motivation that consequently will guide to dissatisfaction performance afterward. Despite fact that money is a still immense motivator, a number of well paid workers are still leaving their workplaces, yes, it is a big question - why? Herzberg proclaimed that these situations occur as a fact of poor management, shortage of career growth. Sometimes we hear that a respectful manager leaves the company and everyone gets surprised. Afterwards, it is understandable that there was no desirable trust provided or high tension of work load, in spite of high salary rate. High salary is considered as hygiene factor, when the wage prevailed upon the disrespect and conditions. Based on Sager’s research employees value recognitions, results, job satisfaction – enjoy what they do, career promotion as motivation. On the other hand, working staff can be feeling uncomfortable with corporate policies, bad management, and pitiable interpersonal relationships in the company. Latham (2007) agreed that money does not always increase productivity of staff, even as it is not easy to state that it neither do not affect as a motivator.

Types of compensation

Many Uzbek organizations, like: Korzinka.uz, UzAvtoSanoat, local commercial banks, apply diverse customs to motivate their human resources when remuneration is given to “the employee of the month”, special stands with photo are located next to the entrance. By doing such competitions frequently can also positively affect employees attitude. In order to keep the staff members motivated certain gifts along with certificates should be given to the awarers.

	Motivation	Commitment
Objective:	Commence activity	Education and learning by gaining extra knowledge
Duty:	Supervision	Person, group in a team
Action:	intended	unspecified, current, permanent
Assumption:	individual natural foundation	People look for sense, self recognition
Control:	Top-down compensation	Employees self-determination
View of worker:	member of staff	associate
Philosophy:	linear, atomistic	systemic, complex, holistic

Therefore, it is responsibility of managers to understand the difference between motivation and engagement, these are required for definite procedure and structure motivated or engaged employees depending on the final outcome projected. Motivated people are excited with energy to make certain things with focused on production action. Nevertheless, engagement is an emotional commitment, considered the actions that motivate us to be involved or not (Clarke, R, 2006). The table above shows the implication in which case the managers should apply under motivation and engagement of their subordinates.

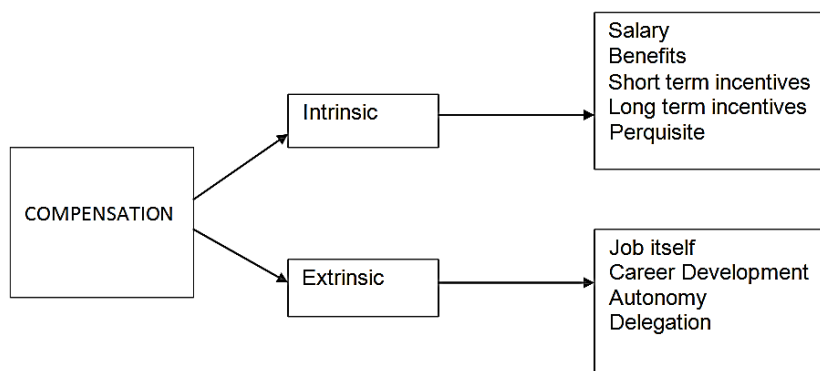


Figure 2. Types of compensation

Intrinsic compensation realizes employees' essential factors of motivators and helps to keep them motivated. It does not require having an increase in salary and employee can work at upper management position without a raise in the wage rate and keep on more motivated.

Extrinsic compensation realizes staff member hygiene factors mentioned earlier in the Herzberg's theory, does not allow worker to initiate idea about leaving the organization. By receiving a disburse increase, bonuses, paid leaves or annual leisure plans (Nohria et al. 2008).

Reward-giving policy is performed by management team to maintain and motivate best active workers. As well to regular salary, employer can tap extra smart remuneration. For example, special meal offers on the discounts bases at canteen, health insurance and child care social contributions. On the other hand, management might link reward in the sense of pre-outlined task: motivational factors of working staff will be highlighted by the manager and the expectance will be reach in case of the providing of relevant performance by employees. It is based on Vroom's expectance model, where strong attention and importance are given to results of working staff by the set of criteria. Workers will perform higher to reach the expectancy and realize their duties on time. Following those higher sales (first result) leads to higher additional benefit (second result) by motivating the working staff to push their work forward "under strong valence" (Van Wart 2008).

Recognition is linked with Maslow's 3rd hierarchy of social needs; staff member is positively reacting to keep social support. Based on Van Wart (2008) studies managers could impose acknowledgment at zero expenses and higher affirmative manipulate on workers' motivation. Such as negligible hard work in a form of reorganization in public meeting on staff performance, or by providing a awarding card or appreciation prize will be a good motivation gear.

Feedback: executives are in charge to provide feedbacks and opinion for development by assessing employees' performance. Appropriate and periodic opinion will improve motivation among staff members. According to Lazeby (2008) managers' guidance must portray wrong behavior of workers and possess action-oriented note in form of suggestion for improvement of outcome. Feedback should be filed and assessed with the presence of workers in order to observe if worker makes progress. Verbal feedback cannot be recorded, whilst written reports are more desirable and effective in maintaining staff member to highlight strength and possible opportunities to progress.

Criticism will encourage partial motivation, if it is conveyed in properly. Initially, supervisors shall eliminate all personal related comments by keeping attention to performance. Secondly, managers should allow to self-analyze for worker this

progress and not to keep criticism frequently. Any explanation of the conduct will amplify value of criticism (Van Wart, 2008).

Responsibility/Autonomy. Managers can implement some advance to employees' independence. Mainly participative and democratic tools will lead for better delegation of authority and liability. Carrel (1967) specified that executives would get higher motivation through broadened job autonomy to workers with precise duties; particularly young employees should be greatly motivated to take for granted of responsibility functions.

Participation. Management team might control considerable workers' satisfaction and motivation through involving them to take part in the different aspect of business life or events. In the theory and practically it proves that workers' self-esteem increase according to Maslow's hierarchy of needs. It will also create tight connection and loyalty to the company by maintaining a future pool of motivates young specialists, who later on will take over the superior responsibilities in the company in the long-term.

Equity. It is almost not possible for line managers to meet expectation of every worker in a team frequently. Therefore, some interpretation of management decision can appear unreasonable and result grievance and dissatisfaction of staff members. Manager should be aware and try to prevent such perceived inequity timely and keep high motivation in the team. As a solution it was noted that review of policies will present from any mislead and be consistently focused on work.

Goal-Setting. According to Locke (1968) managers should set temporary and concrete goals in order to create clear motivation vision and source for workers. Hence, this approach is commonly used by managers to target the company's objective. Competences should be determined and past experience of individuals in directing them to complete certain goals or tasks. SMART objective will empower with authority for certain works to complete the duties with *specific, measurable, attainable, realistic and time-bounded frames*. Especially, if intention is away from authority or competency of the worker, it may lead to stress and dissatisfaction (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gehart & Patrick M. Wright, 2011).

Career advancement. According to Herzberg's Two-Factor theory career advancement is a key importance factor of motivation. Van Wart (2008) claimed that supervisors should organized regular meetings with workers in order to discuss their plans and desired skills for keep up performance high. Deficiencies in knowledge or career enhancement plans can be sketched out as programs for development by motivating employees to commit.

Vision and Work importance. Line managers will also activate workers' motivation by sharing corporate vision. Workers would realize the company's current status and performance, knowing what kind of efforts needs to be provided to

implement its objectives. In fact, feeling for company and being part of the organization will prioritize their interest to commit (Vandenabeele, 2007).

Balance between work and life. According to Van Wart (2008) suggested executives to aware and acknowledged about the outside and personal concerns of their subordinates through cordial relations. It will in line managers to know the problems and issues of their workers affecting their stimulus to perform hard. It is important to observe healthy and good lifestyle among the human resources as a grant for productivity.

Is the money the most potent and strongest motivator?

Many people think that money is most powerful motivator for anyone. People believe that they perform high-quality work with the aim of receive a fair salary. If they work hard and long, then the income would raise and it given indeed extra motivation. There is a cyclical concept of Money, Motivation and Work Hard.

Also, money is a key factor in choosing job place and organization; it gives incentives and importance to stimulate personal satisfaction and desire. It is an intrinsic compensation that boosts the job productivity and efficiency.

“Time is more valuable than money. You can get more money, but you cannot get more time.”

Jim Rohn - American motivational speaker and entrepreneur.

Time. In era of high technologies, people and managers are conscious how they spent their time. People filled satisfied when they receive wage on the time they spent for work and being rewarded.

“Money never made a man happy yet, nor will it. The more a man has, the more he wants. Instead of filling a vacuum, it makes one.”

Benjamin Franklin

Happiness as also considered as motivation feeling, some of us possibly will argue. All of us want to be stay content in our lives and regularly, it means that there is a choice of doing rather they care for and receive a portion of money on it. It is high responsibility of managers to keep employee happy and create joyful environment.

“Money will buy you a fine dog, but only love can make it wag its tail”

Richard Friedman, scholar and professor

Recognition and promotion. Having a well-paid salary is vast, but workers desire more than just money to satisfy their lives and stimulate to produce additional. Employee should feel a part of the entire organization and treated in any form by the leading specialists. Company should provide adequate chance to fit into the corporate environment and feel them secure and respected. Therefore, a fair compensation is required to have a strong motivation along with money, which will tend to give more commitment by the employees to work with pride and satisfaction.

Conclusion

In conclusion, I can state that based on the abovementioned and literature review motivation can be created and maintained by leading managers. Of course, job climate, commonly reviewed by the line managers should have a proper equal condition for every worker. Any organization of remuneration and compensation will produce more efficiency to attain bonuses or participate in the field trips. It needs to be noted that CSR has a high significance in the reputation and image of the company from outside and inside dedication among working staff. As Herzberg has noted in two-factor theory of motivation managers can alter only hygiene factor. A supervisor can influence staff members to feel belongings to the organization and keep responsible for their tasks. Individual appraisal and conduction of periodic feedback talks are very helpful for further growth of the company.

The approaches will facilitate to replicate personal experience without dealings of biased opinion on job place. It is important for senior executive to explode the tools and approaches mentioned in the compensation part of the report.

Today, motivation of workers is considered much more than just a monetary remuneration. Based on the review and statements in the previous parts of the report, extrinsic motivation these days is quire desirable to satisfy “hygiene factors” and keeps employees to work better and efficiently.

List of References

1. Al-Eisa, A. S, Furayyan, M. A., Alhemoud, A. M, 2009,An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intentio, *Management Decision* 47 (8), 1221-1244
2. Anne-WilHarzing, Joris Van Ruysseveldt, 2004, *International Human Resource Management*, 2nd ed., SAGE Publications Ltd
3. Armstrong C, Flood, P.C, Guthrie, J.P, Liu, W, MacCurtain, S, Mkamwa, T., 2010,The impact of diversity and equality management on frimperfromance: beyond high performance work systems, *Human Resource Management*, 49(6), pp. 977-998
4. Beardwell, I,& Holden, L, 1994,*Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London
5. Beardwell, J., Clayton, T., 2011, *Human Resource Management: A Contemporary Approach* 6th Ed, Prentice Hall
6. CIPD, 2016, HR functions, *People Management Magazine*, The Broadway, London SW19 1JQ, UK, viewed 10 March 2017, available at <<<http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/p/sectioncategory.aspx?catid=4>>>

7. Clarke, R.E, 2006, Motivating individuals, teams and organizations, In Pershing, J.A 3rd edn, Handbook of human performance, San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
8. Hull, P, 2013, "Motivation Mystery: How to Keep Employees Productive" viewed 12 March 2017, <<<http://www.forbes.com/sites/patric-khull/2013/05/23/motivation-mystery-how-to-keep-employees-productive>>>
9. Maslow, A, 1943, A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50
10. McLeod, S.A, 2016, Maslow's Hierarchy of Needs, viewed 9 March 2017, <<www.simplypsychology.org/maslow.html>>
11. Nohria, N, Groysberg, B & Lee, E, 2008, Employee Motivation: A powerful New Model, viewed 10 March 2017, <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model>
12. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gehart, Patrick M Wright, 2011, fundamentals of Human Resource Management, 4th edn, The McGraw-Hill Companies, Inc
13. Van Wart, M, 2003, Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, Public Administration Review 63(2), 214-228

Основные проблемы и возможности роста конкурентоспособности текстильной отрасли на мировом рынке

Шухрат Шадманов

Старший преподаватель, Школа Бизнеса и Менеджмента, СИРМТ

Текстильная индустрия является важной и стратегической отраслью промышленности. Данная сфера экономики характеризуется относительно высокой трудоемкостью отрасли, что предоставляет возможность правительству решить вопросы занятости и повышения уровня жизни населения. Наличие собственной сырьевой базы (хлопка, шелка, шерсти), кадровых и других ресурсов, а также существующие преимущества и нереализованный потенциал дают полное основание рассмотреть эту отрасль стратегически необходимой для перехода на новые уровни развития экономики.

Производства текстильной продукции и одежды является одной из ведущей и динамично развивающейся отраслей экономики. В 2018 году доля текстильной продукции в ВВП страны составила 4%, темпы роста производства данной отрасли за 2010-2018гг. составили в среднем 9,5%, а экспорта - 10%. В республике созданы мощности по переработке более 80 % хлопкового волокна и более 45 % пряжи¹. Отрасль имеет огромный неиспользованный потенциал и преимущество, полное использование которых даст весомый вклад в росте ВВП и решении проблем занятости.

Опыт других стран показывает, что при правильном выборе стратегии развития отрасль может показать взрывной рост. «Не случайно, правительство страны поставило задачу обеспечить до 2025г. увеличение объемов промышленного производства в 4,6 раза, выпуска готовых тканей – в 3,1 раза, трикотажного полотна – в 4,3 раза, швейно-трикотажных изделий – в 3,7 раза чулочно-носочной продукции – в 2,6 раза»².

Реформы последних лет, проведенные в Узбекистане, положительно повлияли на показатели отрасли текстиля и производства одежды. Особенно важным моментом является либерализация валютного рынка и внешнеэкономической деятельности, что дало возможность предприятиям свободно импортировать аксессуары и изделия, необходимые для производства разнообразных моделей готовой продукции с разными комбинациями тканей и

¹ Постановление Президента Республики Узбекистан ПП-4453 от 16.09.2019. «О мерах по дальнейшему развитию легкой промышленности и стимулированию производства готовой продукции».

² Концепция развития текстильной и швейно-трикотажной промышленности на 2020-2024 годы.

аксессуаров. Это позволило нарастить номенклатуру производимых изделий и готовой продукции на экспорт. Существует также проблемы, сдерживающие рост, связанные с недостаточной интегрированности отрасли в мировую цепочку добавленной стоимости.

Присоединение Узбекистана в ВТО и ЕАЭС, возможно, станет следующим шагом в реформировании экономики. Присоединение к данным организациям существенно изменит условия государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, повысит прозрачность и предсказуемость внешнеторговой политики. Несомненно, такой шаг существенно снижает барьеры экспорта и даст возможность предприятиям текстильной отрасли стабильно нарастить свое присутствие в мировой цепочке создания стоимости на конечных ступенях производства. Однако, с другой стороны, с входом в ВТО Узбекистану необходимо будет приравнивать средневзвешенные импортные тарифы и другие барьеры минимум до средне мирового уровня. Это может привести к росту конкуренции извне. Насколько данный шаг повлияет на деятельность отрасли во многом зависят от конкурентоспособности отрасли.

1. Текущее состояние, проблемы и потенциал развития текстильного сектора Узбекистана.

По состоянию на 2017 г. количество предприятий в текстильной отрасли составило 7000 ед., из которых 1400 хозяйствующих субъектов входят в состав ассоциации «Узтекстильпром».

«Годовая мощность предприятий отрасли составляет около 650 тысяч тонн пряжи, 425 миллионов квадратных метров хлопчатобумажной ткани, 140,7 тысяч тонн трикотажного полотна, 660 миллион штук швейно-трикотажных изделий и 132 миллион пар носочно-чулочной продукции в год»³.

В последние годы отрасли, в которых осуществляется производство текстильной продукции и одежды, развивались быстрыми темпами. За период с 2010 до 2018 гг. их среднегодовой темп роста составил 108,8% и 116,3%, соответственно. Однако, по сравнению с темпом роста перерабатывающей промышленности (109,6%) рост производства текстильной продукции отстает, а рост производства одежды опережает (Рис.1).

³ Концепция развития текстильной и швейно-трикотажной промышленности на 2020-2024 годы.

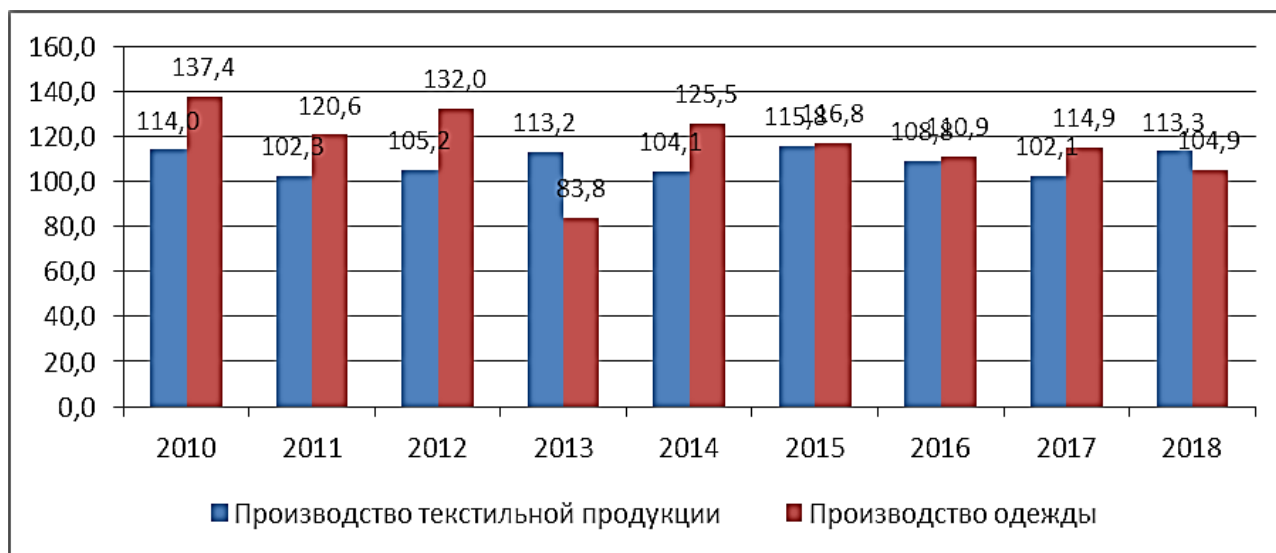


Рис. 1. Темпы роста отраслей текстильной продукции и одежды.

Источник: данные Госкомстата РУз

В результате, доля производства текстильной продукции в перерабатывающем промышленном производстве снизилась с 17,2% в 2010г. до 13,1% в 2018г., а доля производства одежды за аналогичный период выросла с 2,0% до 4,1%.

Производство текстильных изделий и одежды являются трудоемкими. В них трудятся 27,5% всех занятых в перерабатывающей промышленности. В 2018г. общая численность занятых в данных отраслях составила 160,8 тыс. человек. Несмотря на рост производства в текстильной промышленности, число занятых работников в данной отрасли получило рост только после с 2015г. Рост

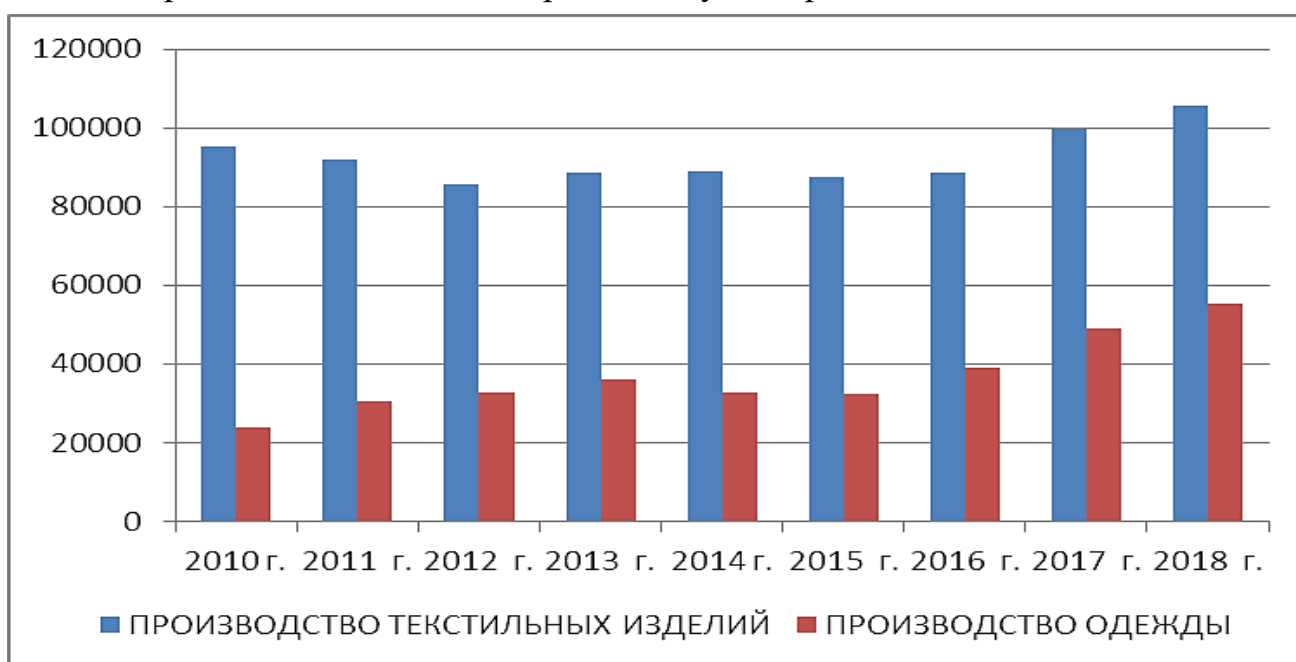


Рис. 2. Количество занятых в отраслях производства текстиля и одежды.

Источник: Госкомстат РУз

численности занятых в производстве одежды более устойчив и за период 2010-2018гг. средний рост составил 11,7% (Рис.3).

Учитывая весомую долю отраслей текстильной продукции и одежды в ВВП страны, а также долю рабочих мест в экономике, возможные изменения в текущей тенденции роста отрасли может отразиться на росте экономики в целом.

Основные конкуренты на мировом рынке

Объем мирового экспорта текстиля и одежды в 2018 году составил 315 млрд. долл. США и 505 млрд. долл. США соответственно, увеличившись на 6,4% и 11,1%, по сравнению с годом ранее.

Китай, Европейский союз (ЕС-28) и Индия остаются тремя крупнейшими мировыми экспортерами текстиля в 2018 году. В целом, на эти три основных рынка приходится 66,9% мирового экспорта текстиля в 2018 году, что является новым рекордным показателем с 2011 года. В частности, рост экспорта Китая и ЕС - 28 составил 7,9% и 6,9%, соответственно, и опережает средний рост мирового экспорта текстиля. США в 2018 году оставалась четвертым крупнейшим экспортером текстиля в мире, на чью долю приходится 4,4% мирового экспорта, уменьшившись по сравнению с показателем 2017 года на 0,2% (Рис.10).

Китай, Европейский союз (ЕС-28), Бангладеш и Вьетнам стали крупнейшими экспортерами одежды в 2018 году. В общей сложности на эти четыре страны приходится 72,3% доли мирового рынка в 2018 году, которая, однако, имеет тенденцию к уменьшению, в основном из-за снижения доли рынка Китая. Китай теряет долю на рынке в пользу развивающихся стран, феномен, который может быть связан с развитием модных брендов и изменением стратегии крупных компаний по диверсификации источников сбыта.

Европейский союз (ЕС-28), Соединенные Штаты и Китай были тремя крупнейшими импортерами текстиля в 2018 году, на которые пришлось 37,5% от общего объема импорта текстиля в мире в этом году.

Европейский союз, Соединенные Штаты и Япония по-прежнему остаются тремя крупнейшими мировыми импортерами одежды в 2018 году. В целом, эти три страны приходится 61,5% мирового импорта одежды, которая, однако, была ниже, чем в 2017 году на 0,8% и ниже по сравнению с 2005 году на 22,5%. Их долю все больше занимает несколько развивающихся стран, таких как Китай и Россия. Рост импорта одежды в основном тесно коррелируется с покупательской способности потребителей (измеряемой ВВП на душу населения) и численности населения. По мере того, как покупательская способность потребителей в развивающихся странах продолжает улучшаться, можно предположить, что в

ближайшие годы импорт одежды будет диверсифицировано расти в пользу развивающихся стран.

Бурное развитие производств текстильной промышленности в развивающихся странах получили после снятия квот на текстильную продукцию и одежды после подписания Соглашения по текстилю и одежде (АТС) в рамках ВТО. Наблюдался рост производство текстильной продукции в странах с меньшей стоимостью рабочей силы.

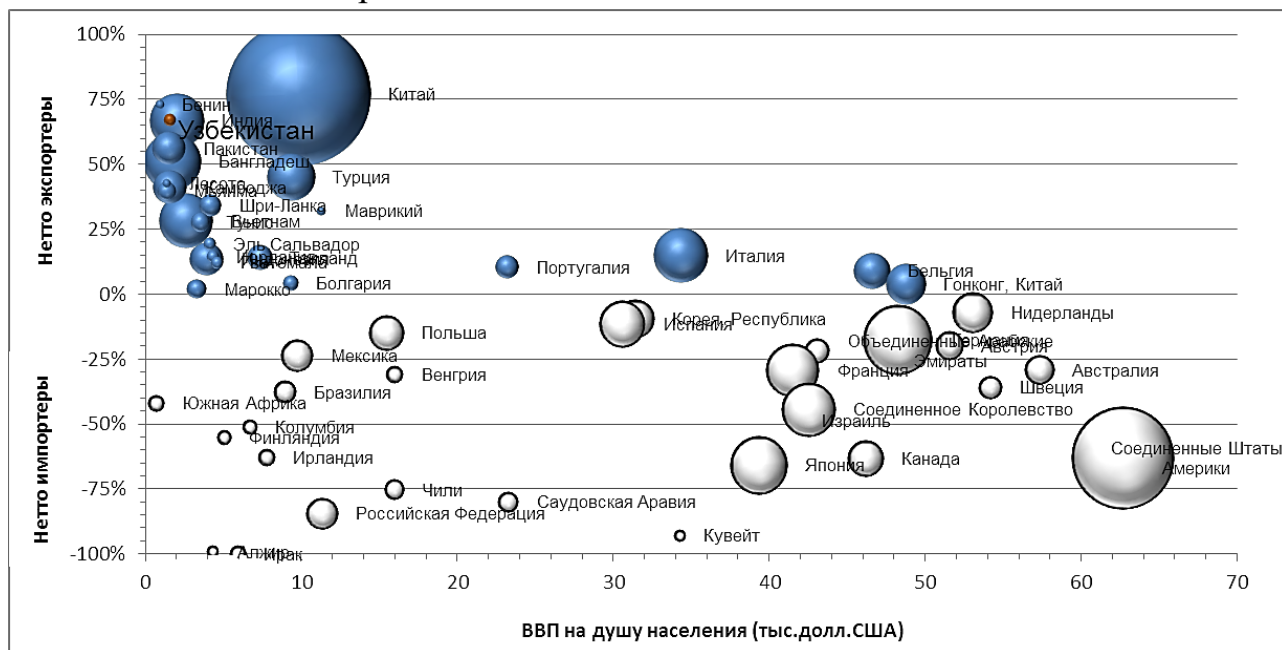


Рис.11. Основные экспортеры и импортеры текстиля и одежды в мире⁴

Источник: Данные ВТО.

Примечание.

Вертикальная ось: соотношение торгового баланса страны по текстилю и одежде к объему торговли по текстилю и одежде (по данным ITC Trademap 2018г.)

Горизонтальная ось: ВВП на душу населения (по данным Мирового банка)

Размер точки: Доля экспорта или импорта страны в мировой торговле текстилем и одеждой

Основной причиной смещения производства текстильной продукции с развитых стран в развивающиеся страны стали стоимость труда и значительная трудоемкость производства. После 90х годов занятость в текстильной отрасли европейских стран сократилась примерно на 50%. Однако, некоторые развитые страны смогли удержаться на позиции нетто экспортеров или минимизировать негативные торговые балансы текстиля и одежды за счет увеличения производительности труда. При этом в развитых странах сохранились более

⁴ Источник: Разработано автором на основе данных ITC Trademap

наукоемкие и капиталоемкие производства, от создания инновационных видов волокон, в основном синтетических, текстильных материалов со сложными свойствами и комбинациями, до создания готовых изделий, дизайна, моделей, бренда. К таким странам относятся Италия, Бельгия, Гонконг, Португалия, Испания Корея, Нидерланды.

Фактически страны с низким ВВП на душу населения стали крупными нетто экспортерами (Рис.11). На сегодняшний день к ним относятся Китай, Индия, Пакистан, Бангладеш, Турция, Вьетнам. Данные страны работают на основе давальческого сырья под заказ и модели признанных мировых производителей. Такой подход даст возможность быстрее интегрироваться в мировую цепочку производства, является менее науко и капиталоемким. Основные факторы при выборе место производства известных мировых компаний являются условия внешней торговли данных стран, защита авторских прав и интеллектуальной собственности.

Барьеры и возможности экспорта текстильной продукции Узбекистана

Узбекистан имеет огромный потенциал и преимущества, реализация которых даст возможность значительно увеличить объемы экспорта и занять достойную роль в мировой торговле текстиля и одежде. Согласно расчетам (приложение 2 и 3) у Узбекистана имеется нереализованный потенциал в размере 3,3 млрд. долл. США, из них в текстильной продукции и одежде 492,1 млн. долл. США. Методология расчета нереализованного потенциала рассчитывается как разница экспортного потенциала и фактического объема экспорта. При этом, экспортный потенциал зависит от трех факторов: предложения, спроса и легкости ведения торговли⁵.

Наличие собственного сырья (хлопка волокна и шелка) является большим преимуществом для Узбекистана. Однако в последнее время в производстве текстильной продукции и одежде все больше используется синтетические волокна и ткани. Согласно некоторым анализам в 2018г. доля производства хлопка в мировом балансе волокон составила всего 23,5%, а его доля в производстве текстильной продукции и одежды составила всего 39,47%, основным же сырьем в текстиле и одежде становится синтетические волокна как полиэстер и нейлон, которые занимают более 50% доли. Основным производителем синтетических волокон, кроме полиолефина, является Китай, доля производства которого составила более 65% в 2018г. Данный факт дает

⁵ Примечание: методология расчета дана по ссылке https://exportpotential.intracen.org/media/1089/epa-methodology_141216.pdf

Китаю огромное преимущество в производстве текстильной продукции и одежды.

В 2018г. доля экспорта текстильной продукции и одежды Узбекистана в мировом экспорте данных товаров вырос по сравнению с 2009г. и составила 0,16% и занимает 50 место. Рост доли является результатом высоких темпов роста экспорта Узбекистана, которые в последние 10 лет в среднем составляют 9,6%.

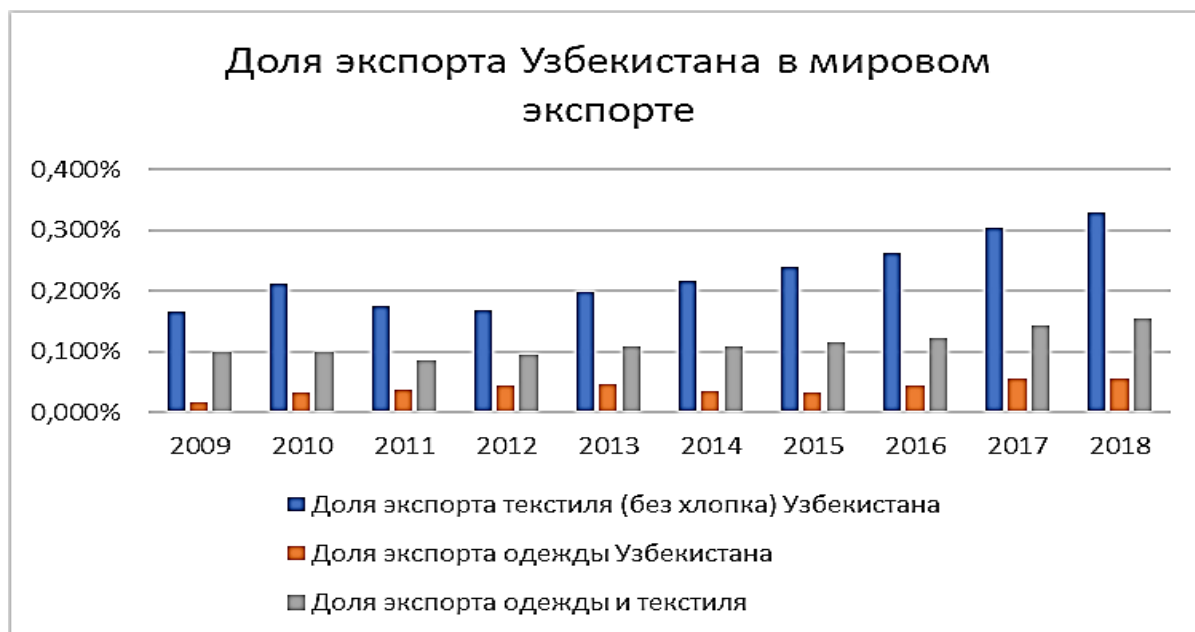


Рис.12. Доля экспорта Узбекистана в мировом экспорте.

Источник: Данные Госкомстата РУз

Доля экспорта одежды Узбекистана в мировом экспорте одежды намного ниже, он составляет 0,06%. Однако, данный сектор развивается быстрыми темпами, их среднее значение составило 23,2%⁶, что намного превышает темпы роста основных наших конкурентов на мировом рынке. Доля же текстильной продукции в мировом экспорте текстиля увеличилась в два раза, по сравнению с 2009г., и составила 0,33%. В этом сегменте наблюдается относительно медленный, но стабильный рост (Рис.13).

а) 2009г.

б) 2018г.

⁶ Источник: рассчитано автором на основе данных ITC Trademap.

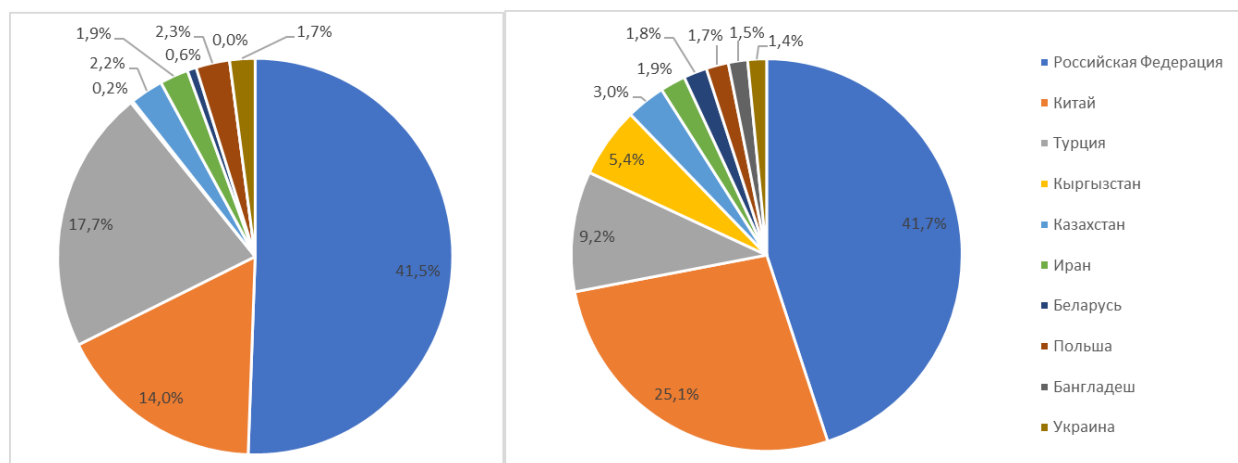


Рис.13. Основные направления экспорта Узбекистана.

Источник: Рассчитано автором на основе данных ITC Trademap

При экспорте продукции текстиля и одежды на сегодняшний день существует тарифные и нетарифные барьеры. Как уже было отмечено средняя ставка импортных пошлин стран членов ВТО для товарных групп одежды и продукции текстиля составляет 16,3% и 10,1% соответственно. Необходимо также отметить, что уровень современных барьеров стран членов ВТО намного ниже, чем было до ВТО. После более чем сорока лет импортных квот, установленных в основном в развитых странах для данных видов продукции, в 1995 г. сектора текстиля и одежды начали интегрироваться и было подписано Соглашение по текстилю и одежде (АТС). В 2005г. сектора были полностью интегрированы к соглашениям ВТО. Либерализация вызвала споры, поскольку как сектора текстиля, так и одежды являются трудоемкими, что означало потеря огромного количества рабочих мест, в основном для неквалифицированных рабочих. Например, в Европейском союзе в те времена в секторе преобладали малые и средние предприятия, сконцентрированные в ряде регионов, которые сильно зависели от этого сектора⁷. Текстиль и одежда также относятся к числу секторов, в которых развивающиеся страны получают наибольшую выгоду от многосторонней либерализации торговли. Вообще, перспектива либерализации торговли текстильной продукцией и одежды была одной из причин, по которой развивающиеся страны согласились включить услуги и права интеллектуальной собственности - области, в которых они скептически относились с самого начала - к Уругвайскому соглашению (Reinert, 2000). Несмотря на интеграцию данных секторов в систему ВТО, уровень барьеров для товарных групп текстиля и одежды намного выше, по сравнению с другими товарными группами.

⁷ Комиссия ЕС, 2003

Таблица 1. Существующие тарифные и нетарифные барьеры в основных странах-импортёрах для экспорта одежды из Узбекистана (код ТНВЭД 61).

	Тарифные ставки (MFN),%	Применяемая (Эффективная) ставка (MFN), %	Соглашение о преференциальной торговле	Количество нетарифных барьеров	Расстояние до рынка	Доля тарифных позиций с квотами, %
Российская федерация	6,42	0	1	11	2381	0
Китай	6,38	6,38		18	4220	0,33
Турция	11,78	9,43	1	12	3021	0
Кыргызстан	19,17	0	1		369	0
Казахстан	6,86	0	1	4	726	0
Иран	55	55			1551	0
Беларусь	6,37	0	1		3293	0
Польша	11,79	9,43	1		3861	1,35
Бангладеш	24,80	24,80			2797	0
Украина	11,68	0	1		2846	0

Источник: данные ITC Trademap

Согласно положениям теории, основные факторы, влияющие на объем экспорта продукции, являются барьеры в виде тарифных и нетарифных барьеров, конкурентоспособность, цена продукции и расстояние между странами. Анализ тарифных ставок для стратегической экспортной продукции Узбекистана (по коду 61 - Предметы одежды и аксессуары одежды, вязанные или иные) в основных экспортных странах (кроме Бангладеш) показывает, что их уровень ниже чем, установлено в Узбекистане для данных категорий товаров (Табл.3).

Однако, основной объем экспорта направляются в основном в те страны, с которыми у Узбекистана имеется соглашения о преференциальной торговле. В 2018г. более 97% продукции одежды были направлены в эти страны. На данные товарные группы средняя импортная тарифная ставка, включая не адвалорные пошлины (в перерасчете согласно методике ВТО)⁸, стран членов ВТО для продукции Узбекистана составляет 16,0%, а для наших основных конкурентов на мировом рынке, вошедших в ВТО, на данные виды продукции импортные пошлины составляют значительно ниже. Например, для Бангладеш они составляют 13,7%, для Вьетнама 14,9%, для Китая 15,6%, для Кыргызстана 14,1%, что напрямую влияет на конкурентоспособность продукции Узбекистана (Табл.4).

⁸ ITC market access map

Другим объективным барьером для экспорта текстильной продукции является географическое расстояние до потенциального рынка сбыта или выход к морским портам. «Отдаленность Узбекистана от многих важных рынков и высокие транспортные издержки существенно снижают конкурентные преимущества текстильной и швейно-трикотажной промышленности республики. Так, время на доставку груза к восточным берегам США составляет: для Китая — 18 дней, Пакистана и Индии — 25-27 дней, из Карибских стран — 2-7 дней, в то время как поставщикам из Узбекистана на это требуется как минимум 40-50 дней»⁹.

На сегодняшний день основными конкурентами продукции текстильной индустрии Узбекистана на мировом рынке являются такие крупные страны-экспортеры, как Китай, Вьетнам, Бангладеш, Индия, Пакистан, а также другие новые быстро растущие экспортеры (Комбоджа, Лесото).

Сравнительные преимущества (Revealed comparative advantage), рассчитываемый по методу Баласса¹⁰, в целом показывает относительные преимущества или недостатки той или иной страны в определенных групп товаров или услуг. Он основан на концепции сравнительных преимуществ Рикардо. Данный показатель для текстильной продукции и одежды Узбекистана по сравнению с нашим основными конкурентами, значительно ниже. Такие страны как Китай, Бангладеш, Индия, Камбоджа, Шри Ланка и Пакистан имеют значительно больше конкурентные преимущества. Кроме того, нашим конкурентам предоставлены более выгодные торговые преференции. Например, согласно Североамериканскому соглашению о свободной торговле, текстильная продукция Мексики ввозится беспошлинно на американский рынок, и преобладала на данном рынке до экспансии китайских товаров. США также предоставляет пакет преференции GSP многим развивающимся странам, тогда как по отношению к товарам Узбекистана не существует преференций.

Комиссия Евросоюза на сегодняшний день предоставляет преференции в рамках соглашения GSP+¹¹ для наших конкурентов как Кыргызстан, Пакистан, Шри Ланка, Филиппины, а в рамках соглашения ЕВА¹² предоставляет преференции нашим основным конкурентам как Бангладеш, Бенин, Камбоджа,

⁹ «Концепция развития текстильной и швейно-трикотажной промышленности на 2020-2024 годы» (regulation.gov.uz)

¹⁰ Balassa, B. (1965). Trade Liberalisation and 'Revealed' Comparative Advantage. *Manchester School of Economics and Social Studies* 33: 99-123.

¹¹ GSP + : специальный механизм стимулирования устойчивого развития и эффективного управления, согласно которому тарифы снижаются до 0% для уязвимых стран с низким и средним уровнем дохода, которые осуществляют 27 международных конвенций, касающихся прав человека, трудовых прав, защиты окружающей среды и благого управления.

¹² ЕВА («Все, кроме оружия»): специальное соглашение для наименее развитых стран, предоставляющее им беспошлинный, без квот доступ ко всем товарам, кроме оружия и боеприпасов.

Лесото. Для Узбекистана предоставлена стандартный пакет преференции GSP, согласно которому импортные таможенные пошлины в зависимости от товарной группы составляют от 14 до 18% от контрактной суммы. Согласно данному пакету хлопчатобумажная пряжа, ткани и швейно-трикотажные изделия, поставляемые из Узбекистана, облагаются импортной таможенной пошлиной в размере 4,2%, 8,4%, 9,6%, соответственно.

The importance of corporate governance

Aziza Tulyaganova

Senior Lecturer, School of Business and Management, MDIS Tashkent

Dear Reader,

While in usual circumstances, I do not engage in writing poems, the recent sad and tragic events in Sardoba and the circumstances of quarantine had sadly inspired me to produce these two poems, the first one “The Importance of Corporate Governance”. It revisits the point again the stakeholder basis theory of corporate governance failures and ultimately those affected are all as stakeholders in society, which extends far beyond the artificial borders of any type of organization.

The Importance of Corporate Governance

March 2020

In the times of CoVid19 virus, more importance has to be given to corporate governance.

You didn't care but shamelessly you stand with your head up, how you dare?

Under the stakeholders' theory, the consequences reach so far, that you can't escape in a space car.

Are you being ethical in a global sense, bearing in mind that the power of values is immense.

The golden principle is bottom- line divine, there's transparency, account for, comply or explain,

If you don't in the long run, there's nothing for any of all the stakeholders to gain.

Don't take the biggest piece of profit for yourself, you should grow the profit pie instead.

Engrave the ethical rules in your mentality before we'll face financial and non-financial crisis reality.

The second and third poems are devoted to the martyr, Khusniddin Suyarov, who tragically died during rescue operations in Sardoba, and remind us bitterly that technogenic catastrophes have a human dimension and people losing their property and irreparably lives are not abstract individuals but rather humans.

Мой сын – шахид.

Сардоба 5 Мая

Эпиграф

В связи с трагической кончиной шахиды Сержанта Национальной гвардии Узбекистана Хусниддин Суярова во время спасения людей в районе наводнения в Сырдарьинской области, которое произошло из-за техногенной катастрофы на Сардобинском водохранилище, у меня пришли такой поэтический отрывок о переживаниях матери.

Мой сын – шахид.

*Мой сын ушел с улыбкой на устах спасать людей.
Мы в воспитании слишком были строги,
Говорили мы, "Служи на благо нашему народу".
Ах если б я могла бы знать, что он потонет там, где не будет броду,
Я б тысячу раз свой взгляд б задержала на его лице любимом.
И нет я бы лежала, не вставая у порога, не пуская, бесконечно долго.
Должна была уйти я раньше. «Как я могла не удержать?» -клянусь себя!
-Я не знаю, как мне дальше быть. Скажи, как жить, сыночек, без тебя?»
Он молод, мог рассвет встречать еще десятки тысяч раз.
Лишь матерей сердца поймут, что сквозь года и никогда
Мне не удастся пережить такого горя и такой утраты.
К Аллаху я б взмолилась- "Возьми мою, ты, жизнь!"
Но разве можем изменить порядок мы вещей?
Ты вечно должен жить в сердцах людей, сынок
Молюсь о том, чтоб не было потерь у матерей.
Словно молодая, бегу к дверям, как зазвонит звонок,
Я все надеюсь, что это -просто бесконечный сон,
Ошиблись, ты крепко спал и вот-вот проснешься?
Нет, мой сын, в народ влюбленный, в раю, он вознесен.*

*Мое сердце знает, что ты будешь на вершинах самых.
Оставшийся жить, оглядись, а что же сделал ты
Сегодня для Родины или своей большой семьи?
Мой юный сын ушел безвременно за грех других,
Чтоб отстоять народа жизни, чаяния и мечты.
О нет, не молюсь о каре или воздаянии.
И в этот твой последний путь нежданный
Сейчас, мой долг как матери - благословить.
Вернулся к Богу, Мой любимец Богом данный.
А мне как маме нужно- просто с чадом быть
В двух мирах. Я только жду воссоединения в раю.
И этой мыслью я дышу свободно, ею же живу.*

Sardoba, I lost my son. May 5 2020

*I lost my heart. I lost my pearl.
I cannot feel the beats.
I worried was how you would live
Without me, but was not ready for your parting.
I do not judge the sinful people
It's very hard without your smile,
Without your jokes, you're too pale!
Is it too cold? Let's go home!
Just put a foot, I 'll carry you.
Remember like you were little
You were tired,
Oh, had I known
I would have stopped you.*

*There is no logic,
That's not how it should be
The elders go, then the younger.
You breached the rules,
Let's put it right
Why are you silent, my child, oh my dear?
I beg you, talk to me, I pray!
How can I continue my existence?
That's far beyond my understanding,
You don't listen, you have gone
Don't be afraid, your mother's coming,
We'll be together in a better world.*

To conclude, the current period and the circumstances in the period of March 2020 till present time (June 2020) make us rethink the way we live and work, we will never be the same again and should come back with reshaped approach to corporate governance. The new world is awaiting.

Investment potential of Islamic finance in Uzbekistan

Shavkat Mamatov

Senior Lecturer, School of Banking and Finance, MDIS Tashkent

Abstract

In the past few decades Islamic Finance had been developing very rapidly around the world and around year 2000 it started its onset into the Central Asia. The development of this industry may contribute to increase the potential of the domestic and foreign investments in Uzbekistan, but in order to achieve this effect the country needs to introduce legal basis, educate its population in finance sphere and prepare required personnel.

Key words: *Domestic and foreign investment, Islamic finance, Islamic bank, alternative finance, Islamic finance infrastructure, Islamic bonds (Sukuk), development of financial markets and financial education.*

1. The formation of Islamic finance and its introduction in the Central Asia

In the past few decades Islamic banking and finance had been developing very rapidly and its weight in the financial sector had been growing. Islamic finance had been entering not only in the Far and Middle Eastern countries, where the majority of the population is muslim, but also in countries where only a small minority of the population is muslim, such as Great Britain, Singapore, Luxembourg, and many other western countries are embracing Islamic finance. The total volume of the assets of the Islamic finance industry was estimated USD 2.4 bln in 2017 and by 2023 it is expected to grow up to estimated USD 3.8 bln. As of year 2017, the market share of the Islamic banks constituted USD 1.7 bln or 71 percent of the overall Islamic finance industry and it had been growing by 5 percent annually [1].

Such Muslim countries as Bahrain, UAA, KSA, Egypt, Brunei, Turkey, Malaysia, Indonesia and Pakistan and non-muslim countries such as USA, Great Britain, Canada, Switzerland, South Africa and other 56 countries now have Islamic banks and Islamic financial institutions [1]. Among them there are not only fully Islamic financial institutions but such well-known conventional banks and financial institutions as Chartered Bank, Citibank, HSBC, ABN AMRO and UBS, who opened Islamic windows or Islamic branches.

The studies by the International Monetary Fund found that Islamic banks are more resilient to financial crises than conventional banks. The main difference of the Islamic finance from the conventional one lies on the fact that the risk is shared between the investor and the creditor. If under Islamic finance the financial risk is shared between creditor and the lender, under conventional finance, which includes debt finance, the risk is mainly borne by the creditor. The bank only assumes the credit risk.

The interest of the Central Asian countries in Islamic finance industry had been rising in the past few years. The first Islamic banking institutions in the region started functioning after joining The Islamic Development Bank (IDB) and opening of Representative Office of IDB in Almaty in 1996. Later this industry was introduced in Kyrgyzstan and Tajikistan, and during last few years these countries had been working on opening Islamic banks and leasing institutions, issuing Islamic bonds and developing legal framework for the operation of the industry [2].

Due to its rich natural resources and majority of the population being muslim, and also because nowadays the investment opportunities are widening, Uzbekistan has great potential for developing Islamic finance. If this potential is used wisely, our country can attract not only domestic investment sources but also desirable foreign investments. Paving of the path to Islamic finance will facilitate the development of capital and debt markets. At the same time, it will greatly affect such areas of economy as tourism and food production. Introduction of FinTech also has great potential in Uzbekistan.

2. Need for Islamic finance in Uzbekistan and its development potential

Because Uzbekistan is the largest country in Central Asia in terms of total population and in terms of muslim population, it has great potential for the developing Islamic finance industry. The introduction of Islamic finance in Uzbekistan will create opportunities to attract investments not only from its vast muslim population, but also from neighboring countries, Middle Eastern muslim countries, South and South-East Asian countries. The potential number of clients for Islamic finance and banking just in our country alone is more than 15 million people.

Conventional banking and other financial institutions are well-established in our country and their competitiveness was increasing in the past years. But alas, the development of alternative non-conventional financing methods such as Islamic finance had been quite slow. Surprisingly, the reason for this slowness is not the lack of need or demand for these financing methods. As it was mentioned above, just the fact that majority of the population of Uzbekistan is muslim by religion suggests that they have need for Islamic mode of finance.

There is a significant chance that Islamic finance will have a strong impact for the development of domestic investments. The financial activity of the population of Uzbekistan is quite low compared to other countries. If the share of the population above age 15 who had bank accounts was 26 percent in 2014, by 2017 this indicator rose to 37 percent. Nevertheless, this indicator is considered low by world standards [3]. The reason for this low financial activity may be the religious faith of the majority of the population.

Under Islamic law, dealings in usury (lending and borrowing based on interest) is prohibited, and there are many proofs for this in Qur'an and Sunnah, which are the main sources of Islamic faith. For instance, in Surah No. 2 in Ayahs No. 275 Allah says "Those who consume interest cannot stand [on the Day of Resurrection] except as one stands who is being beaten by Satan into insanity. That is because they say, "Trade is [just] like interest." But Allah has permitted trade and has forbidden interest..." [4]. Based on this and other doctrines many Islamic scholars declared the interest-based dealings in the conventional financing to be haram (prohibited).

Therefore, it is important to develop Islamic finance in order to facilitate financial activity and attract the savings of the population who do not hold accounts with conventional banks or do not apply for loans because of their religious faith. In addition to this, this maybe the main reason for not using full investment potential of our country by domestic and foreign investors.

It will be possible to attract a lot of those investors from Middle Eastern and other muslim countries to invest in Uzbekistan, who stayed away of the conventional finance and who only dealt with Islamic financial institutions. In order to achieve this and in addition to protecting investors legal rights we need to form an alternative Islamic financial system that complies to their religious faith. Through this we can surely widen investment potential of our country.

3. Methods of attracting investments into the economy by Islamic mode of finance

There are various ways to attract and introduce investments through Islamic finance in our country. Firstly, it will surely be very effective to introduce Islamic banking and Islamic windows for those citizens who do not want hold accounts and deposit their savings in conventional banks. It will be possible to attract large amounts of savings into economy through Islamic banks and Islamic windows. In the relatively short history of Islamic banks in Saudi Arabia 31.7 percent of all assets were attracted to Islamic banks and in Malaysia, where 60 percent of the population is muslim, this indicator stands at 16.7 percent [5]. The presence of Islamic banks and windows is

useful in not only attracting the savings of the population, but it enables larger part of the population to apply to banks for financing their consumer and business activities.

It is possible to satisfy the need for financing Uzbekistan's population also through Islamic leasing. Leasing is considered better than other modes of financing because it is eligible for tax privileges. Even though currently there are no Islamic financing institutions in Uzbekistan, at the moment there is one Islamic leasing company - "Taiba Leasing" in operation. According to a research findings in this field, Islamic leasing can be effectively used in home financing, auto loans and in company equipment purchases. In a survey of unofficial automotive rental market in Tashkent City in 2014 it was found that profit margins reached as high as 96 percent. Islamic leasing companies have the ability to finance these automotive purchases at profit margins multiple times less than this [6].

Islamic finance provides opportunity not only to direct investments or investments for the consumer needs of the population, but also to attract investments into state-owned enterprises and into private corporations. Nowadays, not only muslim lands but also such countries as Singapore, Luxembourg where the majority of the population is non-muslim, are issuing Islamic bonds (sukuk). Our closest neighbor, Kazakhstan, issued its first sukuk bonds estimated USD 75.5 mln in 2012. Sukuks were being used not only for government bonds but for corporate bonds in Malaysia and in Middle Eastern countries.

Islamic stocks, in addition to sukuks, also play an important role in financing corporations. Nowadays a lot of countries have their own Islamic stock indices. Even Dow Jones and FTSE have their Islamic stock indices. It will be useful to organize Islamic stock market for Uzbekistan's corporations also. This may result in facilitation of entry of foreign investors into the country and revitalization of the overall stock market in the country.

Also we should take into account the recent trends in the world in order to improve investment climate of our country. Nowadays, Financial Technologies (FinTech) are rapidly advancing into the lives of the people. At the same time alternative methods of financing such as Islamic FinTech which comply to shariah are spreading in muslim countries. We can achieve this through such methods as P2P (peer to peer) financing, crowdfunding, crypto money and smart contracts, by emphasizing financing based on people's financial collaboration with each other.

4. Necessary steps to develop Islamic finance in Uzbekistan

It became clear from above that Islamic finance has great potential to develop investment climate in Uzbekistan. However, in order to correctly use this potential there needs to be appropriate infrastructure and legal basis in place. For this, firstly, the

necessary laws and regulations for operation of Islamic banks and financial institutions must be adopted in the country. The primary ones are the following:

- i. New decree should be issued based on the draft proposal of the decree of the President of Uzbekistan of 2018 “About the creation of the infrastructure of the Islamic banking and finances in the Republic of Uzbekistan”;
- ii. Based on the above decree, amendments must be made into laws and regulations regarding the activities of the Central Bank, Leasing Companies and other legal documents;
- iii. Making amendments into other legal regulations and normative acts and into those regulatory documents that hinder effective operation of Islamic banks and Islamic finance institutions, and, if necessary, to develop new ones.]

In addition to this, we need to form population’s understanding of Islamic banking and finance. In order to do this, regular international and national conferences and seminars on Islamic finance need to be organized and the importance of Islamic finance for economy should be explained to the population. Furthermore, there need to be organized programs and interviews in mass media, television and radio about Islamic finance, and leading foreign and national experts in the field should be invited to get their necessary advise for the development of this field.

And lastly, the program of the development of personnel for organization of Islamic finance in Uzbekistan must be formed based on a near and long term plan. Initially, the program of development of Islamic finance personnel throughout the country must be worked out. According to this program, short-term courses for personnel of financial institutions and banks should be organized in order to train in Islamic banking and finance. In terms of long-term plan, there are needs to open faculties and research centers of Islamic banking and Finance in higher and secondary special education institutions in order to satisfy long term need for qualified personnel in the sphere.

In conclusion, in order to attract more domestic and foreign investments to Uzbekistan Islamic finance should be organized and developed. Islamic finance has great importance in many speheres of the economy, such as banking, leasing, insurance, bonds and financial markets development, manufacturing and services. In order to form Islamic finance in the country there needs to be legal basis, the population’s awarenes of this sphere and preparation of necessary personnel for the sphere.

References

1. Thomson Reuters. *Islamic Finance Development Report 2018: Building Momentum*. 2018, Manba: <http://bit.ly/IFDatabase>
2. Gresh, G. F., The Rise of Islamic Banking and Finance in Central Asia, *Al Nakhlah*, the Fletcher School, Tufts University, Fall, 2007.
3. Ahunov, Muzaffar. *Financial inclusion, regulation, and literacy in Uzbekistan*, ADBI Working Paper Series, No. 858, 2018. Asian Development Bank Institute (ADBI), Tokyo.
4. Muhammad Yusuf, Muhammad Sodiq. *Qur'oni Karim ma'nolari tarjimasi*. Hilol-nashr. Toshkent, 2017.
5. Hirst, Tomas. *These are the top 9 countries for Islamic finance*. World Economic Forum. 20 Jul 2015. Manba: <https://www.weforum.org/agenda/2015/07/top-9-countries-islamic-finance/>
6. Asadov, A. & Gazikhanov, K. Ijarah's Prospects in Central Asian: An Example of Uzbekistan, *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, Vol. 11 No. 2, 2015.
7. Reuters. Kazakh sukuk debut opens to door to Islamic finance. *Dawn*, July 26, 2012. Resource: <https://www.dawn.com/news/737384>

Сўнги йилларда Ўзбекистонда олиб борилаётган иқтисодий ислохотларнинг самарадорлиги

Шавкат Джураев

Катта ўқитувчи, Банк иши ва молия мактаби, ТСМРИ

Кейинги йилларда Ўзбекистонда изчил олиб борилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотларнинг самарадорлигини бутунги кунда бутун дунё ҳамжамияти кенг тарзда эътироф этмоқда. Хусусан молия бозори ва банк тизимини ривожлантириш борасида ҳам салмоқли ўзгаришлар рўй бермоқда. Мисол тариқасида, қуйидаги ислохотлар ҳақида фикр юритиш мумкин:

➤ **Валюта сиёсатининг либераллашуви амалга оширилди.**

Айтиш мумкинки бу ўзгаришнинг иқтисодиётимизнинг ривожланишида тутган ўрни бекиёсдир. Ҳозирги кунда эркин тарзда бозор иқтисодиёти қонунларига асосланган ҳолда, яъни талаб ва таклифдан келиб чиққан ҳолда миллий валютамиз сўмнинг ҳорижий валюталарга нисбатан алмашинув курси белгиланади ва маҳаллий бизнес вакиллари ҳамда Ўзбекистонда ўз фаолиятини юритаётган ҳорижий компаниялар ва инвесторлар бемаълол сўмдаги маблағларини исталган ҳорижий валютага ёки исталган ҳорижий валютадаги маблағларини сўмга алиштиришлари мумкин.

➤ **Ўзбекистон Республикаси Капитал бозорини ривожлантириш агентлиги ташкил этилди.**

Мазкур агентлик Республикамиздаги молиявий бозорларни ривожлантириш йўлидаги барча сунъий тўсиқларни самарали тарзда бартараф этмоқда ҳамда илғор ҳорижий тажрибага асосланган ҳолда бу соҳадаги ислохотларни жадаллик билан олиб бормоқда. Хусусан, Осиё тараққиёт банки ва Европа Тикланиш ва Тараққиёт Банки экспертлари билан ҳамкорликда Ўзбекистон Республикасида **капитал бозорларини ривожлантириш стратегияси** ишлаб чиқилди.

➤ **Тошкент фонд биржаси технологик жиҳатдан қайта жихозланди ва янги платформа ўрнатилди.** Бу борада Жанубий Кореянинг Сеул фонд биржаси билан самарали ҳамкорлик олиб борилди ва янги технологиялар жорий этилди. Эндиликда, Тошкент фонд биржасида янги қимматли

қоғозлар турларини ва молиявий инновацион маҳсулотларни жорий этиш имконияти яратилди. Бу эса ўз навбатида ҳорижий ҳамда ички инвестицияларни иқтисодиётимизга жалб этишда катта аҳамият касб этади.

- **«Марказий банк тўғрисида»**ги Ўзбекистон Республикаси қонуни янги таҳрирда қабул қилинди.

Эндиликда Марказий банк ўз фаолиятини юртимизда олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар билан ҳамоҳанг тарзда олиб боради, яъни банк тизими фаолиятини мувоффиқлаштиришда яънада кўпроқ бозор иқтисодиёти қонунлари ва тамоилларига таянган ҳолда иш олиб боради. Хусусан, молиявий хатарларни бошқариш борасида тижорат банкларига яънада кўпроқ эркинлик берилади. Мисол учун, олдинги тизимга биноан Марказий Банк у ёки бу молиявий хатарни олдини олишликни ўша хатарни юзага келтириши мумкин бўлган молиявий операцияларни ва битимларни амалга оширишни тижорат банкларига таъқиқлаб қўйиш орқали эришган бўлса, эндиликда кўпроқ эркин иқтисодиёт тамоилларига асосланган ҳолда иш олиб борилмоқда ва тижорат банкларига молиявий хатарларни бошқариш тизимини ривожлантиришга кенг имкониятлар берилмоқда.

- **«Банклар ва банк фаолияти тўғрисида»**ги Ўзбекистон Республикаси қонуни янги таҳрирда қабул қилинди. Мазкур ўзгаришлар натижасида, тижорат банклари ўз фаолиятларини олиб боришда кенг имкониятларга эга бўлишди. Хусусан, Ўзбекистон тарихида биринчи маротаба Саноат Қўрилиш Банк ўзининг облигацияларини Лондон фонд биржасида жойлаштирди ва мазкур облигациялар савдоси муваффақиятли тарзда олиб борилди. Бундан ташқари, ҳозирги кунда бир қанча бошқа тижорат банкларимиз ҳам ўз қимматли қоғозларини жаҳон молиявий бозорларида жойлаштириш борасида ҳорижий консультантлар билан фаол ҳамкорлик олиб боришмоқда. Шунингдек, охириги йилларда тижорат банкларини хусусийлаштириш борасида ҳам кенг қўламли ишлар олиб борилмоқда ва Ўзбекистондаги тижорат банкларидаги давлатга тегишли бўлган улушларини сотиб олишга қизиқиш билдирган ҳорижий банклар ва инвесторларнинг сони яънада кўпаймоқда. Хусусийлаштириш жараёни натижасида, тижорат банкларимиз ўз фаолиятларида янги ва инновацион технологияларни жорий этишга ҳамда рақобатбардошлигини оширишга эришади.

- **Пенсия тизимида ислохотлар олиб борилмоқда ва хусусий пенсион фондлар** ташкил этилиши кўзда тутилмоқда. Бу эса ўз навбатида иқтисодиётимизда институционал инвесторларнинг сони кескин ошишига олиб келади. Маълумки, ривожланган давлатларда энг йирик институционал инвесторлардан бири сифатида айнан хусусий пенсион фондлари ҳисобланади ва иқтисодиётнинг молиявий ресурсларга бўлган эҳтиёжини қондиришда хусусий пенсион фондлар муҳим роль ўйнайди.
- **2021 йил 1-январдан бошлаб** акционерлик жамиятлари, банклар, суғурта компаниялари, давлат улушига эга бўлган хўжалик субъектлари **молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартларига ўтиши** белгилаб қўйилди. Ушбу йўналишда олиб борилаётган ўзгаришлар натижасида, мазкур ташкилотларнинг шаффофлиги яънада ошади ва хорижий инвесторларнинг Ўзбекистон иқтисодиётига бўлган ишонч даражаси яънада кўтарилади. Шунингдек, хорижий инвесторлар учун ўз инвестицияларини киритиш мақсадида Ўзбекистондаги компания ва ташкилотларни ўзаро таққослаш учун кенг имкониятлар яратилади.
- Ўзбекистон Республикасининг Инвестициялар тўғрисидаги қонўни қабул қилинди. Мазкур янгилик хорижий инвестициялар учун Ўзбекистон бозорининг инвестицион иқлимини яънада маъқўллаштиришга ва иқтисодиётимизнинг инвестицион жозибадорлигини оширишга хизмат қилади.

Ўзбекистоннинг ижтимоий ва иқтисодий ютуқларини кўпгина нуфузли хорижий ташкилотлар эътироф этишмоқда. Мисол тариқасида **Буюк Британиянинг The Economist журналининг** эътирофини келтириш жоиз деб биламан. Мазкур нуфузли журнал Ўзбекистонни 2019 йилда эришган улкан натижаларини инобатга олган ҳолда йил давлати деб эътироф этди. **The Economist журналининг** фикрига кўра – “ҳали Ўзбекистон томонидан ўзоқ йўл босиб ўтилиши керак, лекин 2019 йилда ҳеч қайси бошқа давлат бунчалик тараққиётга эришмади”.

Молиявий бозорларни ривожлантиришни жадаллаштириш ва самарадорлигини ошириш бўйича қуйидаги таклифларимни билдирмоқчиман:

1. Ўзбекистоннинг йирик корхоналари ҳамда банк-молия муассасаларининг халқаро молия бозорларида фаол иштирок этишини таъминлаш;
2. Ўзбекистон молия бозорларида диллерлик ва брокерлик фирмаларининг фаолиятини ривожлантириш;

3. Ҳорижий ҳамда ички инвестицияларни жалб этган ҳолда Ўзбекистонда инвестицион андеррайтинг хизматларини кўрсатадиган инвестицион компанияларни ва инвестицион банкларни ўзаро рақобатини ривожлантириш орқали мазкур соҳани ҳамда молия бозорларини ривожлантириш;
4. Институционал инвесторлар тармоғини ривожлантириш (масалан хусусий пенсия фондлари, хедж фондлар, венчур капитал фирмалари ва ҳоказо) орқали капитал бозорларидаги савдо айланмаси ҳажминини ошириш;
5. Ўзбекистонда облигациялар бозорини ривожлантириш ва давлат облигацияларидан ташқари хусусий сектор облигациялари савдо айланмасини улушини ҳам ошириш;
6. Капитал бозорларини ривожлантириш ва хатарларни бошқариш соҳасида истиқболдаги ўзгаришларни (масалан янги Базель IV талабларини, хатарларни бошқаришда жаҳон амалиётининг келгусидаги тенденцияларини) инобатга олган ҳолда инновацион молиявий маҳсулотларни қўллаш.

The role of teaching culture in second language acquisition

Tatyana Sokhrannaya, Nodirakhon Akhunova

School of Language and Communication, MDIS Tashkent

Abstract

The article considers the role of culture in the process of developing language competencies; its impact on intercultural communication on the example of comparing English, Russian and Uzbek languages, and suggests practical recommendations aimed at improving intercultural language teaching.

The authors of the article feel certain that teachers of a non-native-language course should emphasize the development of learners' intercultural communication skills, recognizing the importance of cultural and communicative competences, and developing their ability to flexibly use the target language.

Indeed, it is the sociocultural component of the language, in the absence of certain speech norms that often leads to failures in intercultural communication. In such cases, the interlocutor's ignorance of the cultural aspect of the language can lead to misunderstanding and can be interpreted by the native speaker as disrespect, incompetence or even aggression.

The interactive methods of language teaching proposed by the authors can be used for in-depth study of the target culture and improving communication with representatives of different cultures in order to avoid communication failures associated with learners' insufficient cultural competence.

Key words: *Culture, cross-cultural communication, culture studies, high culture, intercultural language teaching (ILT), intercultural communication, target culture, cultural competence, communicative competence.*

Аннотация

В статье рассмотрена роль культуры в развитии языковых компетенций, ее влияние на межкультурное общение на примере сравнения английского, русского и узбекского языков, а также даны практические рекомендации, направленные на улучшение межкультурного языкового обучения.

Авторы статьи уверены, что преподаватели языкового курса, ориентированного на не носителей языка, должны уделять особое внимание развитию у учащихся навыков межкультурного общения, осознанию важности

таких понятий, как культурная и коммуникативная компетенция, а также развитию способностей гибкого использования целевого языка.

Ведь именно социокультурная составляющая языка, при незнании определенных речевых норм, зачастую является причиной провалов в межкультурной коммуникации. В подобных случаях незнание собеседником культурного аспекта языка может привести к недопониманию и быть интерпретировано носителем языка как неуважение, некомпетентность или даже агрессия.

Предложенные авторами интерактивные методы преподавания языка могут быть использованы для углубленного изучения целевой культуры и улучшения общения с представителями различных культур во избежание провалов в коммуникации, связанным с ее недостаточным пониманием.

Ключевые слова: *Культура, межкультурное общение, культурология, высокая культура, межкультурное языковое обучение, целевая культура, культурная компетентность, коммуникативная компетентность.*

Language proficiency is an important factor for success in modern life. This is due to the fact that it is the language that mediates between representatives of different cultures, nationalities and concessions. Knowledge of a foreign language expands the possibilities of obtaining education, career growth, doing business and accessing a variety of information. The authors of the article aim to analyze the importance of culture for the establishment and maintenance of successful foreign language communication.

Intercultural language teaching (ILT) is a rather modern trend in foreign language education that envisages teaching of culture as an integral part of language. Each language represents an original system that leaves an imprint on the consciousness of its speakers and forms their worldview. Cross-cultural communications are deeper and more complex than spoken or written messages. The essence of effective cross-cultural communication has more to do with releasing the right responses than with sending the "right" messages (E.T. Hall, and M.R. Hall, 1990).

It is in the language that the worldview of a particular ethnos is revealed, which, in turn, becomes the foundation of all cultural stereotypes since each language has its own way of conceptualizing, forming a particular picture of the world. Language patterns' analysis allows us to understand how national cultures differ and how they complement each other at the level of world culture (L. P. Kostikova, 2009).

The goal of teaching foreign languages in contemporary world should include not only the development of linguistic knowledge and encyclopedic mastery of

country's geography and history in learners, but also their ability to become an integral part of intercultural communication which, in turn, could refer to interaction between members of two social/cultural groups. Since we are all simultaneously members of numerous social/cultural groups, all communication would then be defined as intercultural. (H. Spencer-Oatey, and P. Franklin, 2009).

Understanding the evolution of teaching culture in language education sheds light on what peculiar changes intercultural language teaching has undergone and in what ways it might develop in the foreseeable future to help learners function on an intercultural level. Each change can be visualised as a reconceptualisation of culture and its role in language teaching which, in turn, impacts on what 'cultural competence' involves.

Scientists distinguish four approaches to language teaching, introducing different aspects of culture (J. Lo Bianco, 1999):

1. The Traditional Approach to Teaching Culture

The most traditional approach to teaching "high culture" as part of modern language learning can be observed through teaching literature. Within the framework of this teaching approach, cultural competence is imparted through established canons of literature. A role model for a language learner in this approach is an educated native speaker, and culture is learned mainly through the language of the written text itself. Therefore, most of the valuable cultural knowledge can be obtained from the text, or its translation, with knowledge of the original language, which serves for a deeper understanding of the text. However, the relationship between culture and text in such a model is very limited, since the study of culture progresses through the knowledge of a text, rather than viewing the text as a step into the wider aspects of culture.

2. The Culture Studies Approach

Culture is inherent in the knowledge about the history, geography and customs of the target language country. The 'Culture studies' approach seeks to describe cultures in terms of the practices and values which typify them. As such, cultures can be seen as favoring 'direct' or 'indirect' ways of speaking, or organizing texts in particular ways. In comparison with the first approach, this one is not based only on literary texts and focuses more on communication with native speakers; however, the ties between language and culture still remain weak since language is mainly used to refer to events, people and places. There is no inextricable link between the country's language and customs, as well as its history and geography.

3. The Culture as Practices Approach

Within the framework of this paradigm culture is seen as a collective way to perform through linguistic practices. Such an approach to cultural competence leaves the learners mainly within their own culture, observing and interpreting the words and actions of the interlocutor from another culture. This view of culture strongly depends on the knowledge of language, as it considers action through language as an integral part of culture. On the other hand, intercultural learning can weaken the strength of this connection, as culturally oriented practices are presented to people who do not know the language of another culture and do not participate in the study of this language. Consequently, values and practices are separated from the linguistic context. Another criticism regarding this approach to language teaching is that it represents relatively homogeneous cultures. This, in turn, leads to stereotyping the target culture, especially in conditions where the study of culture and language learning are separate, and the possibilities of interaction with native speakers are limited.

4. Intercultural Language Teaching (ILT)

Relatively recently, 'intercultural language teaching' paradigm has emerged in language education. It stems from teaching culture relying on a renewed understanding of the nature of cross-cultural communication and a deeper understanding of the ties between language and culture.

In the context of ILT, if we wish learners to master another language, we need to help them become communicatively competent in that language as much as possible. Namely, language competence is not only defined by the mastery of grammar and word forms, but also the knowledge of when to use them and under what circumstances. Thus, communicative competence incorporates grammatical competence, discourse competence, and sociolinguistic competence. (I. Cakir, 2006)

If we consider culture as an integral part of language teaching, learning a language should allow learners to get acquainted with the values and traditions, views and the mindset of the representatives of other cultures. It helps to enhance intercultural communication enabling them not only to understand the cultural indicators in the speech and behavior of the individuals from other cultural backgrounds but also to recognize the influence of their own culture expressed through the means of verbal and non-verbal communication they use.

Every lesson serves to be a practical encounter with the target culture and the teacher aims to foster cultural insights through forms of address, greetings and references to some cultural aspects in audio – visual materials. (I. Cakir, 2006). While some cultural patterns are imparted easily, when practicing others, the learners may experience some psychological obstacles rooting from their own cultural background. Take the forms of address as an example. When addressing their teacher in Uzbek, students use the word “ustoz” (“teacher”) that reflects respect to their profession, which

makes it challenging for many to call their teacher by name or surname in English language setting, since they feel as if they are not showing due respect towards their teachers.

Since the language is the carrier of the culture, and the two are intricately interwoven so that one cannot separate the two without losing the significance of either language or culture (H.D. Brown, 1994), cultural aspects heavily influence the comprehension and interpretation of both oral and written speech. Culture influences many aspects of language including vocabulary and sentence structures. For instance, the Russian word “проблема”, which can be literally translated as “problem”, has a more neutral shade rather than its English equivalent and is closer in its meaning to “issue” or “matter”. Therefore, by translating it into English as “problem” and overusing it the speaker can make a wrong impression of having a pessimistic or negative attitude towards a matter discussed. With reference to formulation of sentences, both in Uzbek and Russian warnings, prohibitions, instructions and even requests are frequently expressed using the negative form of the verb, whereas such approach is not so common in English. For instance, “Go’shakni qo’ymang!” which is “Не кладите трубку!” in Russian, is often expressed as: “Hang on”, “Stay on the line” or “Hold on” in English. “Maysani bosmang!” (Uzbek) that is “По газонам не ходить!” (Russian) will be “Keep off the grass”; and “Yo’q bo’lib ketma!” (Uzbek) - “Не пропадай!” (Russian) can be interpreted as “Stay in touch!”.

So, when teaching English as a second language the focus should be made on practical use of it, and proper choice of learning materials from daily life may help student learn to express their thoughts properly avoiding misunderstanding stemming from the lack of related cultural background knowledge.

However, it is not only the language where the culture is embedded. In other words, effective cross-cultural communication cannot be achieved only through a competent use of language. Such non-verbal aspects as spacing, time, eye-contact and body language may cause failure of communication if misinterpreted, and thus should be studied thoroughly.

Another cultural aspect the discrepancies in which may hinder successful communication and therefore should be in the spot of attention of both language teacher and learners is the ethical one. The word “please” may serve a good example here. This word is used not so frequently in Uzbek as it is in English that makes learners sometimes sound rather rude in English. The learners should also be taught, for instance, that asking personal questions (namely about salary, age, close family members) may embarrass the interlocutor creating thereby a barrier for effective communication.

Hence, in order to raise cultural awareness of English language learners the teacher should aim to improve the students’ knowledge of the similarities and

differences between their own culture and the target one and use techniques that promote cultural understanding. Students should encounter as many of these distinctions as possible in foreign language classes.

The use of interactive methods of teaching such as role-plays, mini round table discussions and group presentations in ESL classrooms can help to impart effectively various aspects of the target culture and facilitate cross cultural communication by (i) expanding the learners' worldview; (ii) gaining better understanding of the way of life and behavioral patterns that are in place in English speaking countries; (iv) using both verbal and non-verbal means of communication by simulating authentic situations. These activities can be easily modified to meet the abilities, needs and interests of the learners in the class.

The following steps, inter alia, may ensure the effectiveness of interactive modes of learning:

- The title /task should contain a clearly stated problem to be discussed
- The learning environment should facilitate discussion
- Supportive mode of communication should be maintained to encourage students to cooperate
- A specific assessment system should be used to evaluate the process and outcomes of such collaboration
- A thorough joint analysis of the work should be done to summarize the lessons learned.

Such role-plays and discussions motivate students to learn the language by giving positive emotions, and improve their communication skills. A variety of other techniques such as reading authentic texts, watching films with further discussion thereof can be used successfully to provide better insights into the culture simultaneously increasing the interest of the students in learning the language itself.

Conclusion

Thus, from the abovementioned, it is clear that effective cross-cultural communication requires not only language but also socio-cultural competence that stipulates the importance of teaching culture in language classes. The interactive methods specified above serve both to (i) provide insight into the target culture thereby eliminating false stereotypes and generalizations, and (ii) promote comparative study of the native and target culture that increases cultural sensitivity and helps to form certain socio-cultural strategies, which in turn help to avoid cultural conflicts and misunderstandings.

References

1. Brown, H.D. (1994) 'Principles of Language Learning and Teaching', the USA: Prentice Hall Regents
2. Cakir, I. (2006) 'Developing Cultural Awareness in Foreign Language Teaching', Turkish Online Journal of Distance Education, 7(3), pp 154-161. Available at: <https://researchgate.net/publication/26442289> [Accessed 10 May 2020]
3. Dema, O. and Moeller, A.J. (2012) 'Teaching Culture in the 21st Century Language Classroom', Touch the World: Selected Papers from the 2012 Central State Conference on the Teaching of Foreign Language, pp 75-91. Available at: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1176&context=teachlearnfacpub> [Accessed 8 May 2020]
4. Gardner, R. C., and Lambert, W. E. (1972) "Attitudes and motivation in second language learning", Mass.: Newbury House
5. Hall, E.T. and Hall, M.R. (1990) – 'Understanding Cultural Differences', Intercultural Press, Inc. [online pdf]. Available at: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%2520and%2520Hall%25201990,%2520ch1.pdf&ved=2ahUKEwjMssPr1q3dAhUCkSwKHU0DDzYQFjAJegQIBhAB&usg=AOvVaw2j3xW52qDLJUmlqRxbg3h4> [Accessed 3 May 2020].
6. Kramsch, C. (1993) 'Context and Culture in Language Teaching', Oxford: Oxford University Press
7. Lo Bianco, J. (1999) 'Striving for the Third Place: Intercultural Competence through Language Education', Melbourne: Language Australia, the National Languages and Literacy Institute of Australia Ltd.
8. Spencer-Oatey, H., and Franklin, P. (2009) 'Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication', the UK: Palgrave Macmillan
9. Костикова, Л. П. (2009) "Формирование лингвосоциокультурной личности в рамках обучения иностранному языку", Педагогическое образование № 3, pp. 128-136. Available at <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-lingvosotsiokulturnoy-lichnosti-v-ramkah-obucheniya-inostrannomu-yazyku> [Accessed 18 May 2020]

Двусторонние отношения между Узбекистаном и Россией в различных областях

Жонибек Хуррамов

Отдел Центральной Регистрации, СИРМТ

Магистр международных отношений

Политическое и военно-техническое направления сотрудничества

Республика Узбекистан и Российская Федерация активно работают в сфере политического сотрудничества. Это очевидно из официальных, рабочих и государственных визитов глав двух государств. Стоит отметить, что политические контакты регулярно находятся на высоком уровне и поддерживаются. Первый визит первого президента Республики Узбекистан И.А. Каримова в Российскую Федерацию состоялся 2 марта 1994 г. Во время своего первого визита президент Узбекистана Ислам Каримов подчеркнул, что "Узбекистан видит свое будущее только в союзе с Россией". Первый официальный визит Каримова в Москву был важен для развития межгосударственных отношений между Узбекистаном и Россией. В рамках своего визита в Москву И.А. Каримов пригласил первого Президента Российской Федерации Бориса Ельцина в Республику Узбекистан. Следующий официальный визит И.А. Каримова в Москву состоялся в мае 1998 г. Всего было подписано 27 документов по различным направлениям, включая программу экономического сотрудничества на 10 лет и межправительственное соглашение о покупке Россией 120 узбекских грузовых самолетов Ил-76 и Ил-114Т¹³.

В ответ Президент России В.В. Путин официально посетил Узбекистан 11 декабря 1999 г. В рамках визита президента России в Узбекистан подписаны различные соглашения, одним из которых является соглашение об углублении военного сотрудничества. Стоит отметить, что на следующий день после этого визита в Ташкенте состоялась встреча президентов России, Узбекистана и Таджикистана, на которой была подписана декларация о сотрудничестве между тремя странами¹⁴.

Следующий визит президента Российской Федерации в Узбекистан состоялся в 2000 г. Это был второй официальный визит Владимира Путина в

¹³ Визит Каримова в Москву [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/197745> (Дата обращения: 02.01.2019)

¹⁴ Визиты российских президентов в Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/info/163488> (Дата обращения: 02.02.2019)

качестве президента Российской Федерации, поскольку Узбекистан был первой страной, которую он посетил первым в качестве президента. Потому что Узбекистан был и будет важным стратегическим партнером для Российской Федерации, и еще одной причиной была жесткая политика первого президента Республики Узбекистан. Во время этого визита в Ташкент велись переговоры о борьбе с незаконным оборотом и распространением наркотиков и оружия.¹⁵

Президент Республики Узбекистан Ислам Каримов в мае 2001 года посетил Москву с государственным визитом по приглашению Президента Российской Федерации В. Путина. Стоит отметить, что это был его первый визит в Москву после избрания второго президента Российской Федерации Владимира Путина. Президент Узбекистана Ислам Каримов находился в Москве три дня, и за эти дни было обсуждено и подписано много документов, в том числе о сотрудничестве в торгово-экономической сфере, вопросах таможенного регулирования, а также вопросах безопасности. Кроме того, главы двух правительств провели переговоры о дальнейшем укреплении двухсторонних политических и экономических отношений.¹⁶

Президент Российской Федерации В.В. Путин посетил Республику Узбекистан с государственным визитом, который состоялся в Самарканде 6 августа 2003 года, где он познакомился с достопримечательностями Самарканда. Стоит отметить, что переговоры между главами государств длились более трех часов. На них были затронуты вопросы двусторонних отношений, а также шла речь о российско-узбекском сотрудничестве в Шанхайской организации сотрудничества, Содружестве Независимых Государств. Кроме того, И.А. Каримов и В.В. Путин обменялись мнениями на ситуацию в Ираке и Афганистане.

В 2005 году Президент Республики Узбекистан И.А. Каримов дважды посетил Москву, и его вторая поездка была официальным визитом, который состоялся 14 октября. Во время его второго визита был подписан основной документ в области двухсторонних отношений. Подписанным дипломатическим документом было «Соглашение о союзных отношениях между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан»¹⁷.

Республика Узбекистан и Российская Федерация сотрудничают в области военной техники на протяжении 25 лет, но стоит отметить, что их

¹⁵ Владимир Путин находится с рабочим визитом в Узбекистане. 18 мая 2000 года - [Режим доступа]: <http://kremlin.ru/events/president/trips/45648> (Дата обращения: 09.03.2019)

¹⁶ Файзуллаев Д. Россия – Узбекистан: Дружеские отношения “после развода”. “Азия и Африка сегодня”, М., 2003 г., № 12, С.106

В Москву с государственным визитом прибыл президент Узбекистана [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/919038> (Дата обращения: 11.02.2019)

¹⁷ Каримов приехал в Москву стать союзником Кремля. 14 ноября 2005 г - [Режим доступа]: http://news.bbc.co.uk/hi/russian/russia/newsid_4434000/4434470.stm (Дата обращения: 12.03.2019)

сотрудничество в этой области не очень активно. Узбекистан всегда нуждался в военном оружии, потому что армия Республики Узбекистан была в основном оснащена оружием, оставшимся с советских времен. За последние три года Узбекистан приобрел 14 вертолетов из Франции, четыре легких турбинных двигателя S-295W из Испании, гранатометы из Болгарии и радиоэлектронные системы противовоздушной обороны из Чехии. Военная сила Республики Узбекистан начала меняться после того, как второй президент Шавкат Мирзиёев стал главой государства. Однако стоит упомянуть, что успех первого президента Узбекистана Ислама Каримова в военно-техническом сотрудничестве с Российской Федерацией был связан с его официальным визитом в Москву 25-26 апреля 2016 года¹⁸. В ходе своего визита И.А. Каримов смог убедить Кремль в том, что Узбекистан хочет развивать двухстороннее сотрудничество, подтолкнув Москву к тому, чтобы отменить свое требование о вступлении Узбекистана в возглавляемый Россией Евразийский экономический союз или ОДКБ, чтобы получить доступ к российскому рынку или купить российское оружие на выгодных условиях. В результате Москва отменила свое требование, и это стало своего рода достижением для Каримова, который стремился строить отношения с Россией на равных, а не на основе отношений между клиентом и государством.

Стоит отметить, что сотрудничество между Республикой Узбекистан и Россией в области военной техники было достаточно скромным до первого официального визита второго президента Республики Узбекистан. Кроме этого, Москва и Ташкент активно сотрудничают в сфере образования военнослужащих. Например, в 2015 г. число военнослужащих Республики Узбекистан, обучающихся в России, увеличились в 6 раз до трех тысяч.

Республика Узбекистан подписала соглашение с Россией о приобретении более десяти военных вертолетов Ми-35М. Подписание соглашения состоялось 29 марта 2018 года во время международной выставки вооружений и оборонных технологий в Ереване. На этой международной выставке заместитель директора Федеральной службы по военно-техническому сотрудничеству России В. Дрозов заявил, что военное сотрудничество России и Узбекистана динамично развивается. Стоит отметить, что Узбекистан приобрел военные вертолеты Ми-35М по внутренним ценам¹⁹.

В целях развития военно-технического сотрудничества Республика Узбекистан и Россия подписали договор от 29 ноября 2016 года, который

¹⁸ Путин принял в Кремле президента Узбекистана Ислама Каримова. Sputnik / Алексей Дружинин Политика 25.04.2016 - [Электронный ресурс]. URL: <https://uz.sputniknews.ru/politics/20160425/2613910.html> (Дата обращения: 14.02.2019)

¹⁹ Вторая Международная выставка вооружения и оборонных технологий «ArmHiTec-2018» - [Режим доступа]: <http://armhitec.com/ru/media/news/novosti-vystavki/vtoraya-mezhdunarodnaya-vystavka-vooruzheniya-i-oboronnykh-tekhnologiy-armhitec-2018/> (Дата обращения: (03.03.2019)

вступил в силу 26 мая 2017 года. Договор считается самым крупным договором в области военно-технического сотрудничества, который включает 21 статью, и он подписан в Москве. В основном статьи посвящены развитию военно-технического сотрудничества между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан. Во второй статье договора обозначены области военно-технического сотрудничества, а также военная техника, оружие, рабочие услуги и так далее.

Одним из визитов В. Путина в Узбекистан, сыгравшим важную роль в развитии военно-технического сотрудничества, стал его официальный визит 18-19 октября 2018 г. Одним из неожиданных предложений, высказанных президентом России и сыгравшем особую роль в развитии военно-технического сотрудничества между Узбекистаном и Россией стало: "Мы готовы развивать военно-техническое сотрудничество, имея в виду не только поставки вооружения и современной техники, но и осуществление совместного производства этой техники на территории и на предприятиях Узбекистана".

В военно-техническом сотрудничестве министры обороны Узбекистана и России также играют активную роль в развитии двусторонних отношений. Стоит отметить, что 22 мая 2018 года министр обороны Российской Федерации посетил Узбекистан с официальным визитом. Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев провел встречу с министром обороны Сергеем Шойгу. После теплого приветствия началась встреча Министра обороны и Президента. В ходе встречи обсуждались вопросы, связанные с дальнейшим расширением военного и военно-технического сотрудничества между Республикой Узбекистан и Российской Федерацией. После этого оба министра обороны провели переговоры в основном о модернизации вооруженных сил и укреплении обороноспособности Узбекистана.²⁰

Торгово-экономическое измерение сотрудничества

Торгово-экономические отношения между двумя странами играют важную роль для экономического развития этих стран. До настоящего времени в различных областях подписано более 300 двусторонних документов между Республикой Узбекистан и Российской Федерацией, в том числе соглашения, протоколы и договоры. Первое соглашение о торгово-экономических отношениях между Республикой Узбекистан и Российской Федерацией

²⁰ President of Uzbekistan receives Russian Defence Minister the Minister of Defense of the Russian Federation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uzdaily.com/articles-id-44038.htm> (Дата обращения: 16.02.2019)

подписано 26 октября 1991 года²¹, и в настоящее время оно недействительно. Однако второе соглашение о торговых отношениях между Узбекистаном и Российской Федерацией, подписанное 13 ноября 1992 года, в настоящее время действует²².

Торгово-экономическое сотрудничество между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан продолжается около 28 лет. Значение российской экономики для экономического развития Узбекистана становится очевидным даже после более чем 28 лет с момента распада СССР.

Стоит отметить, что товарооборот между Республикой Узбекистан и Российской Федерацией с 1992 по 1999 год составил более 8 миллиардов долларов, включая экспорт Узбекистана, составивший 4 миллиарда долларов, а импорт составил 4,77 миллиарда долларов. По данным Центра экономических исследований в Ташкенте, экспорт России в Узбекистан составил 17,21 миллиарда долларов, а импорт составил 8,82 миллиарда долларов с 2000 по 2012 год²³.

В следующей таблице приведены товары, которые Республика Узбекистан экспортировала в Российскую Федерацию, а также товары, которые Россия экспортировала в Узбекистан в 2000 году (Таблица 1).

<i>Товары, экспортированные Узбекистаном в Россию в 2000 году</i>	<i>Товары, экспортированные Россией в Узбекистан в 2000 году.</i>
Хлопок-сырец 39%	Резиновые шины 5,2%
Ватин 3,3%	Газовые турбины 5,8%
Домашнее постельное белье 1,3%	Трубы железные 4,3%
Виноград 5,7%	Станки для обработки камня 1,6%
Помидоры 1,5%	Клапаны 1,6%

²¹ Соглашение о принципах торгово-экономического сотрудничества между Российской Советской Федеративной Социалистической Республикой и Республикой Узбекистан на 1992 год (подписан в г. Москве 26.10.1991) Дата прекращения действия: 23.04.2013 [Электронный ресурс]. URL: http://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts (Дата обращения 1.03.2019)

²² Соглашение о торговых отношениях между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан от 25 марта 1993 (подписан в г. Москве 13.10.1992) // Бюллетень международных договоров, № 6, 1993 [Электронный ресурс]. URL: http://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=18270 (Дата обращения 1.12.2018);

²³ Альманах Узбекистан 2013. — Ташкент: Центр экономических исследований. 2013. С 159

Лук 1,4%	Двигатели внутреннего сгорания 1,5%
Молотые орехи 1,2%	
Сырой табак 3,0%	Большой строительный транспорт 1,2%
Помидоры 2,2%	
Рафинированная медь 1,4%	Паровые турбины 1,1%
	Детали двигателя 1,0%
	Железо 1, 3%
	Пиломатериал 1, 2%

Объем торговли между Россией и Центральной Азией в 2000 году оценивался в 7 миллиардов долларов, что составляет пять процентов российской внешней торговли. В соответствии с И.М. Ивановой, Российская Федерация полагались в основном на узбекский хлопок для своей текстильной промышленности, что обеспечило Республике Узбекистан 90% российского импорта хлопка²⁴ в 2000 г. Помимо хлопка Узбекистан экспортирует в Россию автомобили, текстиль и продукты питания, а также импортирует промышленное оборудование, древесину и другие строительные материалы.

Стоит отметить, подписание долгосрочных торговых соглашений в 2000 году больше способствовало развитию двусторонней торговли между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан. По данным Российского центра международного и научного сотрудничества, после заключения соглашения о долгосрочной торговле узбекско-российская торговля выросла на 20%, в 2001 году ежегодно достигала 1,2 миллиарда долларов, что составил 20% от общего объема торговли Узбекистана.

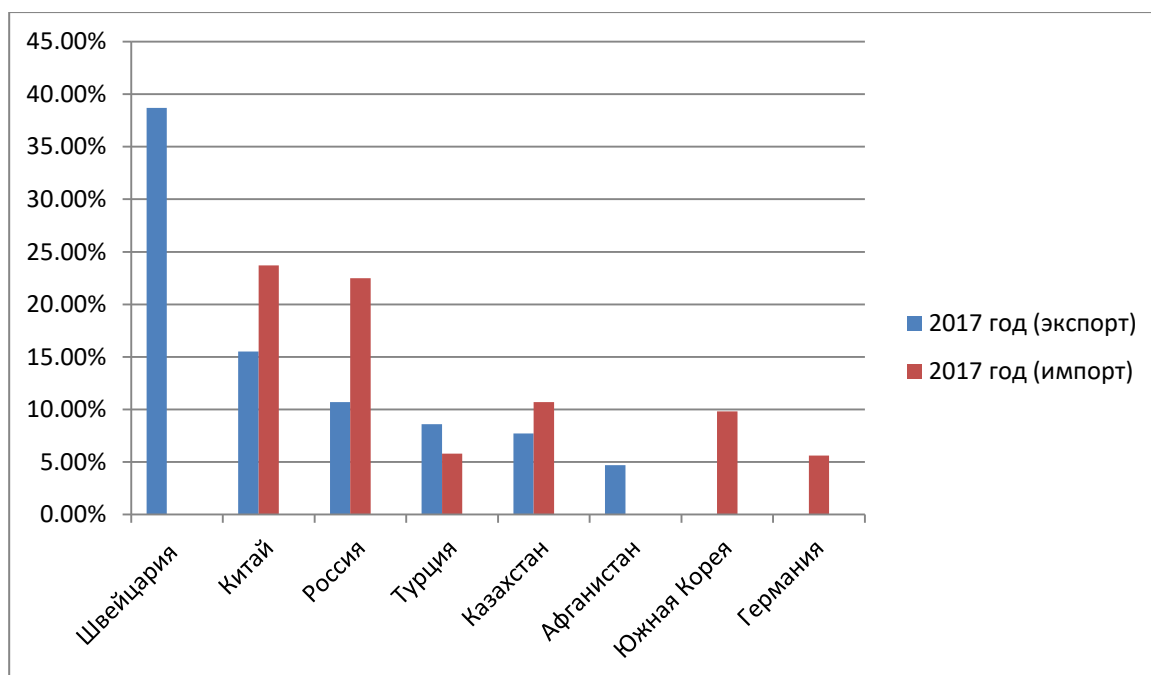
Торговые отношения между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан развивались поэтапно с 2000 года и по настоящее время. Одним из основных двусторонних договоров, сыгравших важную роль в развитии торгово-экономических отношений между двумя странами, является договор о стратегическом партнерстве от 2004 года и договор о союзнических отношениях от 2005 года между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан.

По данным Российского совета по международным делам, Республика Узбекистан (с 15,9%) находится на втором месте по объему товарооборота с

²⁴ Е.М. Ivanov, "Contemporary Russian-Central Asian Countries Economic Relations," Marco Polo Magazine, P 1

Российской Федерацией, среди стран Центральной Азии. На первом месте - Республика Казахстан с около 70%, на третьем - Кыргызстан с примерно 6%, Таджикистан на четвертом с 3% и, наконец, Туркменистан на последнем месте с почти 2% по объему товарооборота с РФ²⁵.

В настоящее время Республика Узбекистан сталкивается с большими изменениями в области внешней политики, а также экономических отношений с соседними государствами, в том числе с Западной Европой и Центральной Азией. Изменения начались после избрания второго президента Узбекистана Шавката Мирзиёева. Следует отметить, Узбекистан является пятым по величине экспортером хлопка, а также природного газа и золота. По данным Центрального разведывательного управления США, экспорт Узбекистана в 2017 году составил \$11,48 миллиардов, а импорт \$11,42 миллиардов в том же году. На графике можно увидеть страны, в которые Узбекистан экспортирует и импортирует товары. (График 2).



Исходя из графика, можно сказать, что Китай и Российская Федерация являются основными партнерами Узбекистана по объему торговли. Вслед за этим Казахстан и Турция также являются партнерами Узбекистана, хотя товарообмен между ними небольшой. На графике представлена Швейцария с большим объёмом импорта из Узбекистана. Несмотря на то, что Швейцария является страной номер один в импорте Узбекистана, мы не можем сказать, что

²⁵ Российский совет по международным делам [Электронный ресурс]. URL: <http://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/kurs-rossii-v-tsentralnoy-azii-mezhdu-tashkentom-i-astanoy/> (Дата обращения: 09.03.2019)

Швейцария является основным партнером Узбекистана, поскольку мы ничего не экспортируем.

Гуманитарно-культурный и образовательный компонент сотрудничества

В настоящее время важно изучить культуру страны, которая станет дипломатическим партнером другого государства. По мнению автора, религию, язык, музыку, кино и многое другое следует изучать перед налаживанием культурного сотрудничества между странами. Если говорить о культурных и гуманитарных отношениях между Россией и Узбекистаном, то очевидно, что до распада СССР Республика Узбекистан входила в число государств-членов Советского Союза и за период более полувека Республика Узбекистан унаследовала некоторые культурные ценности Российской Федерации, в том числе и русский язык, а также Россия познакомилась с культурой Узбекистана. Этот фактор сыграл важную роль в установлении культурных и гуманитарных отношений или, чтобы быть более точным, двусторонних отношений между странами.

Гуманитарно-культурное и образовательное сотрудничество между Узбекистаном и Россией развивается очень активно. Республика Узбекистан всегда поддерживала культурное сотрудничество с Российской Федерацией. Первое соглашение о гуманитарном, культурном и образовательном сотрудничестве между Россией и Узбекистаном было подписано 19 марта 1993 года и в настоящее время действует²⁶. Стоит отметить, что Узбекистан обеспечивает уважительное отношение к всем видам культуры, религии и языков на территории Республики Узбекистан, что также отмечено в Конституции Республики Узбекистан, в статье 4 которой подчеркивается, что “Республика Узбекистан обеспечивает уважительное отношение к языкам, обычаям и традициям наций и народностей, проживающих на ее территории, создавая условия для их развития”.

Президент Российской Федерации В.В. Путин посетил Ташкент с государственным визитом 18 октября 2018 года. Его визит в Узбекистан сыграл важную роль в развитии различных областей сотрудничества между двумя странами, в том числе образовательного, гуманитарного и культурного сотрудничества между Узбекистаном и Россией. Документы были подписаны в

²⁶ Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан о сотрудничестве в области культуры, науки и техники, образования, здравоохранения, информации, спорта и туризма от 19 марта 1993 (подписан в г. Ташкенте) // Бюллетень международных договоров, N 6, 1993 [электронный ресурс]. URL: http://www.mid.ru/ru/foreign_policy (Дата обращения 26.10.2018);

области Межгосударственной программы экономического сотрудничества на 2019-2024 годы и Программы культурного и гуманитарного сотрудничества на 2019-2021 годы.

Следует отметить, что Узбекистан является страной, в которой представлены различные культуры, языки и традиции. Поскольку через Узбекистан пролегал Шёлковый путь, республика унаследовала различные блюда и культурные ценности с того времени. С целью развития культурных ценностей 13 января 1992 года был создан Республиканский интернациональный культурный центр (РИКЦ)²⁷. После образования РИКЦ количество таких центров начало увеличиваться: в 1992 году существовало 10 национальных культурных центров, а в настоящее время на территории Узбекистана официально действует более 140 таких центров.

Российский центр науки и культуры открылся в Ташкенте 15 октября 2005 года. Этот центр является одним из основных направлений Россотрудничества, которое работает с Узбекистаном в различных областях, в том числе в области образования, культуры и прочих. Кроме того, стоит отметить, что Россотрудничество имеет свои филиалы в более чем 56 странах мира, чья работа направлена на изучение русского языка и культуры, чтобы граждане этих стран могли учиться и работать в Российской Федерации. Российский центр науки и культуры в Ташкенте считается одной из главной организации России, связанных с культурой и образованием. Главным органом организации является Россотрудничество. Основными направлениями деятельности Российского центра науки и культуры (РЦНК) являются укрепление позиций русского языка, образование и наука, общественная дипломатия и сравнительная поддержка.

Первый международный форум древних городов в Российской Федерации сыграл значительную роль в развитии культурных связей между Узбекистаном и Россией. Форум проходил в Рязани и длился семь дней: с 12 по 19 апреля 2018 года²⁸. В нем приняли участие более 40 делегаций из городов стран СНГ и дальнего зарубежья. Узбекистан активно участвовал в этом международном форуме. Поскольку в Республике Узбекистан есть несколько древних городов, имеющих различные культурные ценности, делегаты из Узбекистана представили культурные ценности Самарканда и Бухары.

В Узбекистане проживает более 32 миллионов граждан, из них 2,0% населения составляют русские. Большинство из них живут в Ташкенте. Для

²⁷ Становление и Развитие Этнополитики в Современном Узбекистане // Вестник Омского университета. Серия "Исторический науки". 2014 №1 (1). С.53 (Дата обращения 21.03.2019);

²⁸ Международный форум древних городов. Ву uztravel Posted 23.08.2018 [Режим доступа]: <http://uzbekistan.travel/ru> (Дата обращения 28.03.2019);

развития культурного сотрудничества с Россией Узбекистан также заботится о русских культурных местах на своей территории. В Ташкенте и в других районах Узбекистана существует множество красивых русских культурных мест. Например, в Ташкенте самыми популярными русскими культурными местами являются Академический русский драматический театр²⁹, Кафедральный собор Успения Божией Матери, Дом-музей писателя Сергея Бородина, Собор Св. Александра Невского, Музей Сергея Есенина и Храм Святого Владимира. А также, в Самарканде существует Русский театр драмы³⁰, Мавзолей пророка Даниила, Собор Святителя Алексия Московского, Храм Покрова Пресвятой Богородицы, Пещера Святого Давида, а в Бухаре существует Храм Архангела Михаила. Они также являются одним из самых популярных туристических мест для посещения в Республике Узбекистан.

Как известно, русский язык является одним из 6 мировых языков, а также одним из рабочих языков ООН. В Узбекистане граждане республики говорят на этом языке. Поскольку русский язык не является родным языком населения Узбекистана, он неофициально стал вторым языком, причем в Ташкенте русский язык более распространен, чем в других регионах Узбекистана.

В настоящее время в Ташкенте находится несколько филиалов российских вузов, в том числе филиал Московского государственного университета имени М.А. В. Ломоносова, филиал Российского государственного университета нефти и газа имени И. М. Губкина, филиал ФГБОУ ВО "Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова", а также национальный исследовательский технологический университет "МИСиС" в г. Алмалык (Ташкентская обл). Следует отметить, что в 2018 году на пресс-конференции министр иностранных дел Узбекистана Абдулазиз Камиллов отметил, что в ближайшее время 4 российских вуза собираются открыть свои филиалы в Ташкенте. Университеты, которые собираются открыть свои филиалы в Ташкенте, - Национальный исследовательский технологический университет "Московский государственный университет стали и сплавов", Первый Московский государственный медицинский университет имени Сеченова, Московский архитектурный университет, Российский технологический университет.

Первый российско-узбекский образовательный форум, который состоялся в Ташкенте 18 октября 2018 года, стал примером изменений в сфере образовательного сотрудничества между Узбекистаном и Россией. В этом образовательном форуме приняли участие более 200 ректоров обоих государств,

²⁹ Государственный Академический Русский Драматический Театр Узбекистана г. Ташкент - [Режим доступа]: <http://gardt.uz/> (Дата обращения 29.03.2019);

³⁰ Самаркандский Русский Театр Драмы г. Самарканда - [Режим доступа]: <http://samrusteatr.uz/> (Дата обращения 29.03.2019);

где две стороны обсудили расширение сотрудничества в сфере образования. Следует отметить, что на этом образовательном форуме подписано более 128 соглашений о совместных образовательных программах и проектах между университетами Республики Узбекистан и Российской Федерации³¹.

Новые перспективы возникли в сотрудничестве между Москвой и Ташкентом после того, как второй президент Шавкат Мирзиёев стал главой государства. Необходимо отметить, что 18 января 2017 года в Ташкенте представительство Россотрудничества и Узбекский Государственный Университет Мировых Языков подписали соглашение об открытии Центра русского языка в университете. Соглашение подписали ректор Ганишер Рахимов и глава представительства Россотрудничества Виктор Шулик. Создание Центра русского языка в одном из ведущих вузов Узбекистана сыграет важную роль в развитии культурного сотрудничества России и Узбекистана³².

Россия играет ключевую роль в сфере образования для студентов из Узбекистана, многие организации и министерства направляют своих сотрудников в Российскую Федерацию для повышения квалификации. Кроме того, студенты из Узбекистана, которые учатся в Российской Федерации, активно проводят день культуры Узбекистана, где можно увидеть национальную одежду, попробовать различные блюда, в том числе и вкусный плов. В каждом российском университете существует землячество Узбекистана, которое проводит различные мероприятия, где российские студенты и студенты, учащиеся в России, могут познакомиться с культурой Узбекистана. В Москве культурный день Узбекистана, а также культурный праздник страны проводятся в Российском университете дружбы народов (РУДН)³³, Московском Государственном Институте Международных Отношений (МГИМО)³⁴, Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова (МГУ имени Ломоносова), Высшей школе экономики (ВШЭ), Российском экономическом университете им. Г.А. В. Плеханова (РЭУ им. Г. В. Плеханова) и в других вузах.

Исходя из вышеизложенного, мы можем отметить, что двусторонние отношения между Республикой Узбекистан и Российской Федерацией в прошлом были нестабильными, а в настоящее время стали более стабильными и

³¹ Первый Российско-узбекский образовательный форум - [Режим доступа]: <https://www.msu.ru/news/pervyy-rossiysko-uzbekskiy-obrazovatelnyy-forum.html> (Дата обращения 26.03.2019);

³² Российский Центр Науки и Культуры в Ташкенте // РЦНК в Ташкенте и Узбекский государственный университет мировых языков обсудили проекты сотрудничества на 2017 год - [Режим доступа]: <http://uzb.rs.gov.ru/ru/news/6266> (Дата обращения 02.04.2019);

³³ Дни культуры разных стран прошли в РУДН - [Режим доступа]: <http://www.rudn.ru/media/news/life-in-rudn/est-u-kajdogo-na-rodine-cto-nibud-takoe-o-chem-obyazatelno-hochetsya-skazat-vsluh-dni-kultury-raznyh-stran-proshli-v-rudn> (Дата обращения 27.03.2019);

³⁴ Неделя Узбекистана в МГИМО - [Режим доступа]: <https://mgimo.ru/about/news/main/nedelya-uzbekistana-v-mgimo/> (Дата обращения 27.03.2019);

надежными. Согласно сравнительному анализу двухсторонних отношений Узбекистана и России, прошлое и настоящее показывают, что в настоящее время они расширились и активизировались. Активизация двусторонних отношений между Москвой и Ташкентом произошла после смены власти в Узбекистане и до настоящего времени развивается. Исходя из таких фактов, нет сомнений в том, что двухсторонние отношения между Узбекистаном и Россией имеют положительные перспективы.

Список использованной литературы

1. Визит Каримова в Москву [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/197745> (Дата обращения: 02.01.2019)
2. Визиты российских президентов в Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/info/163488> (Дата обращения: 02.02.2019)
3. Владимир Путин находится с рабочим визитом в Узбекистане. 18 мая 2000 года - [Режим доступа]: <http://kremlin.ru/events/president/trips/45648> (Дата обращения: 09.03.2019)
4. Файзуллаев Д. Россия – Узбекистан: Дружеские отношения “после развода”. “Азия и Африка сегодня”, М., 2003 г., № 12, С.106
5. В Москву с государственным визитом прибыл президент Узбекистана [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/919038> (Дата обращения: 11.02.2019)
6. Каримов приехал в Москву стать союзником Кремля. 14 ноября 2005 г - [Режим доступа]: http://news.bbc.co.uk/hi/russian/russia/newsid_4434000/4434470.stm (Дата обращения: 12.03.2019)
7. Путин принял в Кремле президента Узбекистана Ислама Каримова. Sputnik / Алексей Дружинин. Политика 25.04.2016 - [Электронный ресурс]. URL: <https://uz.sputniknews.ru/politics/20160425/2613910.html> (Дата обращения: 14.02.2019)
8. Вторая Международная выставка вооружения и оборонных технологий «ArmHiTec-2018» - [Режим доступа]: <http://armhitec.com/ru/media/news/novosti-vystavki/vtoraya-mezhdunarodnaya-vystavka-vooruzheniya-i-oboronnykh-tekhnologiy-armhitec-2018/> (Дата обращения: 03.03.2019)
9. President of Uzbekistan receives Russian Defence Minister the Minister of Defense of the Russian Federation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uzdaily.com/articles-id-44038.htm> (Дата обращения: 16.02.2019)

- 10.Соглашение о принципах торгово-экономического сотрудничества между Российской Советской Федеративной Социалистической Республикой и Республикой Узбекистан на 1992 год (подписан в г. Москве 26.10.1991) Дата прекращения действия: 23.04.2013 [Электронный ресурс]. URL: http://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts (Дата обращения 1.03.2019)
- 11.Соглашение о торговых отношениях между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан от 25 марта 1993 (подписан в г. Москве 13.10.1992) // Бюллетень международных договоров, , № 6, 1993 [Электронный ресурс]. URL: http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=18270 (Дата обращения 1.12.2018);
- 12.Альманах Узбекистан 2013. — Ташкент: Центр экономических исследований. 2013. С 159
- 13.Е.М. Ivanov, “Contemporary Russian-Central Asian Countries Economic Relations,” Marco Polo Magazine, P 1
- 14.Российский совет по международным делам [Электронный ресурс]. URL: <http://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/kurs-rossii-v-tsentralnoy-azii-mezhdu-tashkentom-i-astanoy/> (Дата обращения: 09.03.2019)
- 15.Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан о сотрудничестве в области культуры, науки и техники, образования, здравоохранения, информации, спорта и туризма от 19 марта 1993 (подписан в г. Ташкенте) // Бюллетень международных договоров, , N 6, 1993 [электронный ресурс]. URL: http://www.mid.ru/ru/foreign_policy (Дата обращения 26.10.2018);
- 16.Становление и Развитие Этнополитики в Современном Узбекистане // Вестник Омского университета. Серия “Исторический науки”. 2014 №1 (1). С.53 (Дата обращения 21.03.2019);
- 17.Международный форум древних городов. By uzbtravel Posted 23.08.2018 In Новости - [Режим доступа]: <http://uzbekistan.travel/ru> (Дата обращения 28.03.2019);
- 18.Государственный Академический Русский Драматический Театр Узбекистана г. Ташкент - [Режим доступа]: <http://gardt.uz/> (Дата обращения
- 19.Самаркандский Русский Театр Драмы г. Самарканда - [Режим доступа]: <http://samrusteatr.uz/> (Дата обращения 29.03.2019);
- 20.Первый Российско-узбекский образовательный форум - [Режим доступа]: <https://www.msu.ru/news/pervyy-rossiysko-uzbekskiy-obrazovatelnyy-forum.html> (Дата обращения 26.03.2019);

21. Российский Центр Науки и Культуры в Ташкенте // РЦНК в Ташкенте и Узбекский государственный университет мировых языков обсудили проекты сотрудничества на 2017 год - [Режим доступа]: <http://uzb.rs.gov.ru/ru/news/6266>
22. Дни культуры разных стран прошли в РУДН - [Режим доступа]: <http://www.rudn.ru/media/news/life-in-rudn/est-u-kajdogo-na-rodine-chnibud-takoe-o-chem-obyazatelno-hochetsya-skazat-vsluh-dni-kultury-raznyh-stran-proshli-v-rudn> (Дата обращения 27.03.2019);
23. Неделя Узбекистана в МГИМО - [Режим доступа]: <https://mgimo.ru/about/news/main/nedelya-uzbekistana-v-mgimo/> (Дата обращения 27.03.2019).

Cultural barriers and how to overcome them for Asian joint venture in the West

Abdukodirkhuja Bakhriev

Lecturer, School of Tourism, MDIS Tashkent

The article aims to investigate cultural barriers among two merging companies, one from Asia and another from North America. As a matter of fact, not all countries are in the same path of dealing with cultural obstacles, therefore investigation aims to look at various issues that may arise on collaboration of a joint venture specifically between People's Republic of China and United States of America. In addition, suggestions and proposals with appropriate literature are going to be given to overcome cultural issues.

Introduction

United States, in comparison to China doesn't have long history and fundamental set of cultural beliefs. The experience and knowledge shows that comprehending Chinese culture is much more than speaking its language. With deep history of customs and traditions implanted thousands of years ago, China has established its own one-of-a-kind and tremendously varied business culture that at the same time combining Western influences while furiously maintaining its own one-of-a-kind perspective. Variations in American vs. Chinese business culture is able create disagreement if not dealt with it carefully.

Part 1. Differences and similarities.

In the last couple of decades, China has been very quickly taking up Western culture and technology in their usual daily life. This can be witnessed in their extensive recognition of all things from mobile phones to fast food and American TV shows. Present-day China is in time of transformation, and under the contemporary Western culture adjustment, China's social assimilation is evolved from traditional perception of the self and now uncovered to the singular adaptation (Feldman et al. 1992).

Currently, many Chinese city dwellers have seen and experienced an overseas understanding and a reality, in education sphere, in employment or just by vocations. No doubt that this had an influence in broadening their prospective thinking and carry an intellectual significance on lifestyle, principles or temperament (Lu 2008). According to (Pierre Xiao Lu 2008) present Chinese value system refers as a "melting-

pot" constructed by the importance of traditional Chinese culture, philosophies, religions and the prestige of Western culture, believes and principles of living. More precisely, college students in China may be affected by the western attitude, accordingly enticing the urgency of individualism and individual freedom (Tsai et al. 2000).

Individuals' approach to think partially embodied by the environment and the culture. Based on (Hofstede 1994) every individuals' opinion and behavior standards are affected by their initial childhood setting, background about Hofstede and his analysis that directed to increase international communication and comprehension. With no doubt it is safe to indicate that the attitude of each individual is established by designs programmed in their sub-consciousness, primarily by the culture which they are occurred from (Krawczyk 2012).

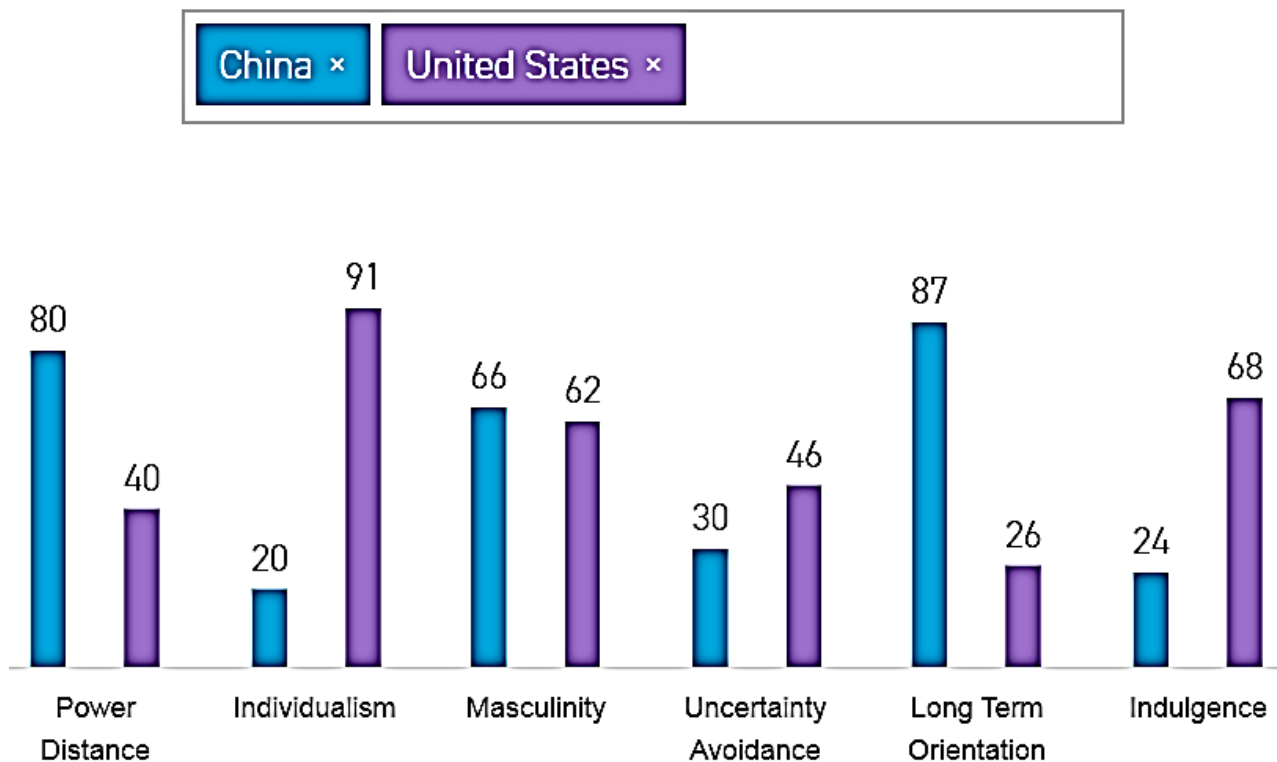
Geert Hofstede at first established four central measures of cultural diversification they are:

- power distance (PDI)
- collectivism vs. individualism
- femininity vs. masculinity
- uncertainty avoidance (Hofstede 1983)

Subsequently, (Hofstede & Bond 1984) joined additional fifth measure, long-term vs. short-term orientation. Furthermore in 2013, Hofstede put in place of long-term & short-term measure with two modern measures, Pragmatism & Indulgence. It is also worth mentioning that according to (Gallagher & Savage 2012) hypothesis established by Hofstede leads cross-cultural interpretation even in online research.

Without displaying comparison score on these given cultural diversifications, a country analysis is meaningless. Table graph 1 below displays comparison score between China and United States in terms of cultural diversifications.

Table graph 1 - comparison score of China and United States.



Source: Hofstede insights. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

1. Power distance

This particular element deals with the evidence that every individual in societies is not equal - it conveys the mental outlook of the culture in the direction of these disparity amongst us. Power Distance is characterized as the extent to which limited powerful representatives of institutions and organizations inside the country look forward and accept that power is allocated unevenly.

In the Power Distance ranking China stands at 80, at twice higher score than United States. This gives the believe that injustice among individuals are satisfactory. The relationship between the superior and the subordinate likely to be divided and there is no justification contrary to power abuse by individuals in higher rank. In formal Chinese organizations employees are affected by formal authority and for the most part optimistic about people's ability for leadership.

2. Individualism

According to Hofstede - insights, at a score of 20 China is a profoundly collectivist culture where people are in the position of acting for the benefits of the group and not certainly of themselves. In-group analysis influence hiring and promotions with devoted in-groups (e.g. family) are gaining advantageous treatment. When collectivism is high employee pledge to the organization (but certainly not to the subordinates in the

company) is minimal. When in fact relationships with companions are cooperative for in-groups they are bitter or even mean to out-groups. Personal relationships prove to be more powerful over task and company.

3. Masculinity

A high score on Masculinity index points out that the society will be guided by competition, attainment and prosperous success, the success being identified by the professional in the field - a value system that kicks off in school and goes on during the whole organizational life.

A minimal score on Feminine measurement index point out that predominant significances in society are attention for others excellence of life. A Feminine organization is the one where excellence of life is the indication of success and being distinct from the crowd is not attractive. The basic argument here is what stimulates people, having the desire to be best - Masculine, or adoring what you do - Feminine.

At score of 66 China considered as Masculine society, meaning success positioned and operated. The example of ensuring success is the evidence that many Chinese will give up priorities of family and leisure to work. Individuals engaged in service business, such as barbers, car repairs serve people till very late nights. Relaxation and leisure time is not that crucial. Thus, Chinese company merging with American company, it is still expected high efficiency with maximum output.

4. Uncertainty Avoidance

It is the score that displays the amount to which the representatives of a culture feel vulnerable uncertain or unfamiliar situations and have established beliefs and institutions that attempt to bypass these is mirrored in the score of Uncertainty Avoidance. At the score of 30, China carries minimal amount of Uncertainty Avoidance. The Chinese are comfortable with ambiguity, as a matter of fact Chinese language itself is full of ambiguous definitions that can be challenging for Westerners to comprehend. At the meantime 70% - 80% of Chinese businesses are in the size of being from small to medium and family owned.

5. Long Term Orientation

This measurement characterizes how each society needs to maintain some connections with its own history at the same time dealing with the claims of the present and future, and societies prioritize these two present goals variously. Such cultures with high score, on the contrary, welcomes more pragmatic approach: they encourage

frugality and achievements in present-day education as an approach to get ready for the future.

With outstanding score of 87 in this measurement, China is quite pragmatic culture. In such societies, with a pragmatic direction, people highly assume that truth relies very much upon situation, circumstances and time. They demonstrate an ability to adjust traditions to altered conditions, strong tendency to preserve and invest, thriftiness, and perseverance in accomplishing outcomes.

6. Indulgence

One dispute that withstands humanity, currently and in the past, is the extent to which children are socialized. To become "human" we ought to socialize. This measurement is determined as the degree to which degree people attempt to control their ambitions and impulses, according to how they were brought up. Comparatively weak control is referred to as "Indulgence" and comparatively strong control is referred to as "Restraint". Therefore cultures can be characterized as Indulgent or Restrained.

As can be seen from the score of 24 China is a restrained country. Societies with minimal score in this measurement have an inclination to cynicism and pessimism. Likewise, in comparison to United States that carries score of 68 in this dimension, restrained societies do not lay much strength on leisure time, and maintain the fulfillment of their desires. People with these norms feel that indulging themselves is somehow wrong, and that their actions are somewhat restrained by social norms.

Theory X and Y Management

Analyzing above mentioned dimensions from Hofstede insights, in relation to culture lets first look at what Theory X and Y is.

Theory X and Y were initially defined by McGregor in his book "The Human Side Enterprise" and they refer to two styles of management - authoritarian (Theory X) and participative (Theory Y). According to (McGregor 1967) if the manager believes that their team members feel distaste towards their work and have minimal motivation, then the manager will likely implement an authoritarian style of management. It is a hands-on approach to get the work done properly.

In joint venture between Chinese and American corporations this approach is quite handy for managers since Chinese people prefer working more and tend to follow their leader.

On the contrary, if the manager believes that his subordinates are proud of what they do and see it as something quite challenging, then managers are more likely to implement participative management approach. Managers who implement this style have a firm belief in their subordinates to take ownership of their work and carry this

out effectively by themselves. Based on (McGregor 1967) this approach is referred as Theory Y.

In Chinese-American joint venture this approach will likely suit an American manager towards Chinese employees, since this would be something new, motivational and challenging for Chinese employees. Table 2 below highlights the main importance in difference between Chinese and American business ethics and cultures based on Hofstede's cultural dimensions and after McGregor's Theory X and Y Management we can conclude the following.

Table 2 - Differences between United States and China

United States	China
Work is good for people	Work is a necessity, not a goal itself
People's capacities should be maximally utilized	People should be in peace and harmony with their surroundings
There are organizational objectives that exist apart from people	Absolute objectives exist only in God, but in business people in authority represent God so they should be followed
People in organizations behave as unattached individuals	People behave as members of a family and or a group

International staffing

According to (Grimsley and Heinichen 2012) and (Caligiuri and Colakoglu 2007) there are three types of employees working on an international phase, the first type is referred to as expatriate, it is an employee who is a citizen working in a foreign country that belongs to company's home country (Noe, Hollenbeck & Gerhart 2006). An appropriate example here is a Chinese citizen working for Pinduoduo, it is a Chinese e-commerce platform company who according to (Bernard 2018) went public in US market. Recapitulating the significance of expatriation (Caligiuri and Colakoglu 2007) state that it ought to be organized and parallel with the company's strategy. The following type is national of a host-country, worker who is employed and hired by a foreign organization but however working in their own country. A good illustration of this is a Chinese citizen employed by Ford Motors in China. The final type is a third-country national who is a citizen of a particular country employed in another country for an organization which is headquartered in a third company. For example, Russian citizen working for Apple Inc. in China.

1. Culture and Beliefs

Various regions, various countries and various ethnic groups would carry various cultural experiences and circumstances and therefore various beliefs which are fundamental elements to examine when outlining international strategy. As (Hofstede 1980) defines a culture as "collective mental programming of the people in an environment". Yet it is debatable that a culture does not touch all members within a region, it is debatably undeniable fact that some cultural facets are generally known among people within nearby geographic locations. Geert Hofstede acknowledges that it is complex to determine what the culture of a country really is, and therefore putting on a culture to a nation does not determine that every individual residing in a particular country carry all the characteristics given to the culture. As an outcome, only general elements are mentioned when referring to national cultures. Hofstede argues that nationals out of the same country commonly use "national character" which is undoubtedly distinguishable to foreigners (Hofstede 1980).

2. International Staffing & Wages

International hiring process, comprising recruitment and selection stages, deals with crucial problems faced multinational organizations with consideration to the employment of home, host and third country nationals to occupy important positions in their headquarters as well as in subsidiary operations (Scullion and Collings 2006). Via international hiring process, multinational corporations coordinate and monitor global operations (Stroh and Caligiuri 1998). Furthermore, international hiring process may affect outcome of subsidiaries as well as multinational enterprises (MNEs) as a bulk, as stated in (Colakoglu and Caligiuri 2008) (Colakoglu, Tarique & Caligiuri 2009). According to several authors such as (Tharenou and Claufield 2010) & (Collings, Scullion & Dowling 2009) the literature of international hiring process has significantly enhanced in the past two decades. Nevertheless, in spite of few exceptions, significant number of research was administered in Western contexts.

Hiring strategies are essential to international recruitment and selection (Do'rrrenba'cher and Geppert 2010) & (Ando 2011). According to (Perlmutter and Heenan 1979). There are four fundamental approaches for international staffing. They are:

- Ethnocentric
- Polycentric
- Geocentric
- Regiocentric

Ethnocentric strategy fulfills all the crucial positions with parent-country nationals (PCNs) in subsidiaries overseas, in the mean time polycentric strategy does so with host-country nationals (HCNs). The geocentric strategy implements the best people for senior positions no matter what their nationalities are. Last but not least, the regiocentric strategy chooses the best applicants, but within a particular region.

When talking about culture and barriers to overcome it in the case of joint venture it is difficult to go by without mentioning wage strategies in each region. As for Asian countries, they tend to have low salary rates, are in the stage of fast pay growth, proceeding to complete uncertainty in the future staffing strategy. Asia has many diverse cultures, as a matter of fact fundamental cultures are being majorly researched and studied in western literature. Consequently legitimate training of managers on localized host-country theories would be a good approach. This guides towards region-centric or ethnocentric staffing approach being appropriate for Asia.

North America is in ownership of a culture that is extensively known and reviewed and examined in all other societies and regions. American philosophies and theories are widely researched in management literature besides America in each part of the world (Hofstede 1980). Therefore adequate managers from any distinct society or part of the world is capable of doing equally well North American countries. This particular region tends to have highest salary rate compare to all of other regions - disadvantage here being employing locals. Geocentric staffing approach leaves us as the most appropriate choice for subsidiaries of international organizations operating in North America.

Recommendations and Conclusion

For what is given above recommendation could be as following, that Chinese company operating in United States might have some challenges if management decides to hire local Americans, since the company has to pay them standard salary according to rules and regulations of the local state. Experience and above mentioned dimensions show that Americans like to pay more attention to leisure rather than to work, personal experience also shows that Americans take each and every of their holiday seriously and take day offs when holidays approach. Therefore it would be profitable to hire more Chinese citizens to work for Chinese company operating in joint venture in United States. There are many joint ventures operating in United States, as research indicates majority of Chinese MNEs are not coping with local culture and failing to implement appropriate Human Resource Management approaches to satisfy their internal customers. Chinese MNEs should set their benchmark point of implementing right HRM policies that suits the local needs and culture by learning from local organizations. show that Americans like to pay more attention to leisure

rather than to work, personal experience also shows that Americans take each and every of their holiday seriously and take day offs when holidays approach. Therefore it would be profitable to hire more Chinese citizens to work for Chinese company operating in joint venture in United States. There are many joint ventures operating in United States, as research indicates majority of Chinese MNEs are not coping with local culture and failing to implement appropriate Human Resource Management approaches to satisfy their internal customers. Chinese MNEs should set their benchmark point of implementing right HRM policies that suits the local needs and culture by learning from local organizations.

References

1. Ando, N. (2011), 'Isomorphism and Foreign Subsidiary Staffing Policies,' *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18, 2, 131–143.
2. Bernard Zoe., 2018, This is the biggest year for Chinese companies going public in the United States since 2010., *Business Insider*, viewed 12 November 2018, < <https://www.businessinsider.com/chinese-companies-us-market-2018-10>>.
3. Caligiuri, P.M., & Colakoglu, S., 2007, A Strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 393-410.
4. Colakoglu, S., Tarique, I., and Caligiuri, P., 2009, Towards a Conceptual Framework for the Relationship Between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, 1291 1308
5. Collings, D.G., Scullion, H., and Dowling, P.J., 2009, Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, 1253–1272.
6. Do"rrenba"cher, C., and Geppert, M., 2010, 'Subsidiary Staffing and Initiative-Taking in Multinational Corporations: A Socio-Political Perspective,' *Personnel Review*, 39, 5, 600–621.
7. Gallagher, S. E., & Savage, T., 2013., Cross-cultural analysis in online community research: A literature review. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1028-1038.
8. Grimsley, S., & Heinichen, I., 2015., Global staffing approaches ethnocentric, regiocentric, polycentric, and geocentric video and lesson.
9. Hofstede, G., 1980., Motivation, leadership, & organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.

10. Hofstede, G., & Bond, M. H., 1984., Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 15, 417-433
11. Krawczyk, E., 2012., Understanding China's Love for luxury: An analysis of luxury consumption in China.
12. Lu, P. X., 2011., *Elite China: luxury consumer behavior in China*. Singapore. John Wiley & Sons.
13. McGregor, D. M., 1967., *The Professional Manager*. New York, NY: McGraw-Hill.
14. Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B., 2006., *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, 5th ed., McGraw-Hill.
15. Pierre Xiao Lu, 2008., *Elite China: luxury consumer behavior in China*. Singapore. John Wiley & Sons.
16. Perlmutter, H.V., and Heenan, D.A. (1979), *Multinational Organizational Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
17. Scullion, H., and Collings, D.G., 2006., *Global Staffing*, London: Routledge.
18. Stroh, L.K., and Caligiuri, P.M., 1998., Increasing Global Competitiveness Through Effective People Management, *Journal of World Business*, 33, 1, 1–16.
19. Tharenou, P., and Caulfield, N., 2010., Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-Initiated Expatriates' *The Academy of Management Journal*, 53, 5, 1009–1028.
20. Tsai, J. L., Ying, Y., & Lee, P.A., 2000., The meaning of "being Chinese" and "being American": Variation among Chinese American young adults. *Journal of Crosscultural Psychology*, 31(3), 302-322.

Recruitment and selection of expatriates and key phenomena of their failures in Multinational Companies

Oyniso Zakirova

Manager, Lecturer Management Department, MDIS Tashkent

MSc in Political Sciences, MBA (IHRM)

The human capital is the most important asset, which leads an organization to success. Global competitive business environment requires “transferring of knowledge”, which has led to demand for highly qualified managers. The scholars highlight several strategic purposes for expatriates assignments: the need for skilled expatriates to help build new international markets (Findlay A., 1996) by transferring and application managerial know-how and technology innovation, (Hockings B., 2004), building social network within the company and transferring the company culture to subsidiaries (Tushman M., 2017)", “developing of expatriate managers” through international experience. In order to achieve the abovementioned and ensure expatriates contribution to organisation success, it is critical to follow proper HR policy in recruitment and selection process of expatriates for international assignment.

Recruitment and Selection practices

Hiring and deploying people to positions where they can perform effectively is the aim of any company. As per Wild, recruitment is “the process of identifying and attracting a qualified pool of applicants for vacant position”, while selection is “screening and hiring process of the best- qualified applicants with the greatest performance potential” (Wild J.J, 2016). According to researchers, in the selection of expatriate employees the factors like technical competence, expatriate ability to adapt and adaptability of the spouse and the family are the most critical. Therefore, to reduce expatriate failure, a company should develop HR selection policy for international assignments, which includes proper screening and selection criteria (Tung, 1987).

Also, during the selection process expatriates should be familiarized with the core cultural values in the host society before the selection process starts. It is important to provide realistic information about the living and working environment in particular international assignments. The expatriates need information about their role in international assignment as well as the rewards, benefits and costs associated with the assignments. Then, it is important to assess the adaptability of the expatriate and his/her family to host country culture. Moreover, overemphasizing the technical qualifications

of the candidates and ignoring other personal qualities can cause failure of expatriates in international assignment.

Key phenomena of Expatriates failure

Failure and success of expatriates has become one of the most sophisticated issues for multinational companies. Usually, an "expatriate failure" is a result of the human resource management error during the candidate selection process, often combined by ineffective expatriate management policies (Dowling, 2017). The problem of "expatriates' failure" has been comprehensively explored by scholars of the HRM field for many years. Thus, according to dominating literature, the traditional term has been defined as "the premature return of an expatriate, before the period of assignment has completed". However, there are some different points of view regarding the use of definition in such a narrow sense. In case when problems with expatriate's adaptation exist or professional performance is inefficient, but the person is not recalled back, the expatriate should not be considered a failure. Obviously, an inability to either effectively perform a new assignment or to adapt to the new environment could contribute to long-term negative consequences in terms of subsidiary performance. As such, if an expatriate continues to handle the job responsibilities during the assigned period, it should be considered as a success. Importantly, sometimes due to early completion of the foreign project, expatriates can prematurely return to their home country. In this particular case, the traditional definition of premature return of an expatriate does not necessarily indicate "expatriate failure". As Dowling cited Harzing (2004) "this term should be broader and define underperformance and repatriation problems as well" (Dowling J, 2017).

The first researcher who investigated the reasons contributing to "expatriate failure" is Tung Rosalie. Her research studies revealed that there is variance depending on MNC country-of origin. In addition, she mentioned that personal features such as manager's or the spouse's inability to adjust in a new environment is critically important. Furthermore, other factors, like family problems, the manager's maturity and challenges associated with higher responsibilities in the new assignment were highlighted. Later, new research findings also proved that manager's inability or the spouse's inability to adapt, as well as other family problems are considered to be the critical reasons for the persistent trend of expatriates' failure (Hill, 2019). Additionally, it was found that cultural adjustment is one of the greatest challenges for expatriates. Thus, Black notes "that the greater the cultural novelty of the host culture from that of the global manager's own culture, the more difficult is the process of adjustment" (J.Stewart Black, 1991).

The expatriate failure is resulting in direct and indirect costs for organization. The amount of cost varies depending on different factors like level of the expatriate's position and place of assignment. Obviously, managers' positions imply the establishment of contacts with government representatives and customers. Therefore, a manager's premature return may lead to issues with host country government officials as well as material damage. Moreover, untimely leave of manager can influence local staff and consequently decrease productivity that also can be considered as indirect cost (Dowling J, 2017)

The psychological contract breach

Prior to new international assignments employees may develop subjective perception or beliefs of the mutual obligation between employee and organization-psychological contract. In fact, these personal beliefs sometimes do not match reality. The importance of the psychological contract between candidate and organization is emphasized by vague or missing information in the official contract that can lead to employee's uncertainty and vulnerability in the international assignment (Haslberger A., 2009). Thus, even though the formal contract reflects the core points of mutual obligations, such factors as career perspectives, job security, performance expectations or behavioral norms in a new country may remain unclear (Yan A., 2002).

The psychological contract breach is a "reactive process" when an employee recognizes that the organization has not met expected obligations (Morrison E., 1997). Such factors like unfulfilled expectations, or changes in promised rewards, overall cost cutting, inequality compared to other staff members in similar positions may lead to psychological contract breach during the international assignment (Haslberger A., 2009) Moreover, the violation of psychological contract may contribute to the employee-organization relationship disruption. The subsidiary also may influence expatriates' perceptions of Psychological Contract Breach by ignoring corporate human resource management policies or failing to provide appropriate working conditions for expatriates', as well as not giving enough empowerment in strategic decisions in host country companies. Furthermore, lack of adequate cross-cultural training and language courses for expatriates and their families can also have negative effects and lead to Psychological Contract Breach. The attitude style of host-company colleagues towards expatriates, such as hiding critical information and resources that effects on expatriate performance in the host company may additionally contribute to expatriates' perceptions of Psychological Contract Breach. (Mezias M., 2005) (Toh, 2012).

Conclusion

Expatriates failure and success are the critical factors which impact on company success globally. Therefore, the proper screening and selection process of prospective expatriates is critically important. Despite the high risk of expatriates' failure in international assignments multinational companies continue to practice ethnocentric approaches, namely assigning parent country nationals to managerial positions to transfer technical knowledge and managerial expertise to its subsidiaries. Moreover, this practice allows MNCs leadership to ensure that the new subsidiary complies with overall corporate objectives.

In order to avoid expatriate failure, which leads to direct and indirect costs for the company, proper screening and selection process must be conducted by human resource management in accordance with adopted expatriates' management policy.

The selection process should be based not only on relevant technical skills and professional experience of the candidate, but also on assessing the adaptability features of the expatriates and their families; for international assignments candidates should be flexible, mobile and willing to adapt to different cultures. It should be taken into account that factors like personality and early-life experience of candidates can contribute to expatriate effectiveness. Psychological contract breach can also contribute to expatriate failure. Therefore, during the recruitment and selection process HR management must provide clear relevant information about all aspects of the foreign assignment. Additionally, expatriates and their families need to be trained in the areas of sociocultural norms, language, and economic situation of the host country.

Recommendations

As it has been revealed by research, overemphasis on technical qualifications during the recruitment process, the manager's or/and the spouse's inability to adjust to a foreign environment, the candidate's psychological contract breach, lack of cultural skills and language barriers are the most common reasons for expatriates' failure.

1. Firstly, to reduce expatriate failure, the specific HR policy for screening and selection of international candidates must be developed by MNC;
2. The selection process should be based not only on relevant technical skills and professional experience of the candidate, but also on assessing the adaptability of the expatriates and family; for international assignments candidates should be flexible, mobile and willing to adapt to different cultures. The factors like personality and early-life experience of candidates can contribute to expatriate effectiveness.
3. During the selection process HR management needs to offer a realistic picture about working and living conditions in concrete international assignment. The

expatriate should be provided with clear information about his or her role in international assignment as well as the rewards, benefits and costs associated with the assignments.

4. Finally, in order to contribute to expatriate success, orientation programs and training facilitating adjustment should be conducted. Expatriates and their families need to be trained in the areas of culture differences, language, and economic situation of the host country.

References

1. Dowling J, M. (2017). *International Human Resource Management*. 7 ed. Cengage Learning EMEA.
2. Findlay A., L. F. (1996). Skilled International Migration and the Global City: A Study of Expatriates in Hong Kong. *Transactions of the Institute of British Geographers, The Royal Geographical Society (with the Institute of British Geographers)*, pp. 49-61.
3. Haslberger A., B. C. (2009, May 21). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. pp. 379-397.
4. Hill, T. H. (2019). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 11 ed. New York: NY: McGraw-Hill Education.
5. Hockings B., B. M. (2004, May). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *The international Journal of Human Resource Management*, pp. 565-586.
6. J.Stewart Black, M. M. (1991, April 1). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. pp. 291-317.
7. Mezas M., S. T. (2005). A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies*, 2005, vol. 36, issue 5, pp. 519-538.
8. Morrison E., R. S. (1997, Jan 1). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* Vol. 22, No. 1, pp. 226-256.
9. Toh, S. M. (2012). "Perceptions of task cohesiveness and organizational support increase trust and information sharing between host country nationals and expatriate coworkers in Oman., *Journal of World Business, Elsevier*, vol. 47(4), pp. 696-705.
10. Tung, R. (1987). Expatriates assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of management Executive*, pp. 117-126.

11. Tushman M., S. T. (2017, Nov 30). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal* VOL. 24, NO. 2 /.
12. Wild J.J, W. K. (2016). *International Business "The challenges of Globalisation"*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
13. Yan A., Z. G. (2002, Jul 1). International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts. *Academy of Management Review* Vol. 27, No. 3, pp. 373-391



28, Bunyodkor Ave., Chilanzar district, Tashkent 100185, Uzbekistan
Tel: +(998 71) 271 77 00 Fax: +(998 71) 276 90 94
info@mdis.uz
conference@mdis.uz