RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA (AQSH, YAPONIYA, GERMANIYA) KICHIK BIZNES VA TA'LIM INTEGRATSIYASI TAJRIBASI

No'monov Otabek O'rmonjon o'g'li
Namangan Davlat Universiteti

Annotatsiya: Ushbu tadqiqot ishi rivojlangan mamlakatlar – AQSh, Yaponiya va Germaniyada kichik biznes va ta'lim tizimlari o'rtasidagi integratsiyaning muvaffaqiyatli modellari va amaliy tajribalarini qiyosiy tahlil qilishga bag'ishlangan. Har bir mamlakatning o'ziga xos madaniy, iqtisodiy va tarixiy kontekstida shakllangan yondashuvlari o'rganiladi. AQSh tajribasi tadbirkorlik ruhini erta tarbiyalashga, universitetlar atrofidagi innovatsion ekotizimlarni (masalan, Sillikon vodiysi) va risk sarmoyasi bilan o'quv dasturlarini uyg'unlashtirishga qaratilgan bo'lsa, Yaponiyaning an'anavoiy "keiretsu" tizimi va davlatning faol ishtiroki kichik biznesni oliy ta'lim muassasalari bilan uzviy bog'lashga xizmat qiladi. Germaniyaning "ikki tizimli ta'lim" (dual system) namunasi esa dunyoga tanilgan bo'lib, u o'quvchilarni nazariy ta'limni kasb-hunar maktablarida, amaliy mashg'ulotlarni esa to'g'ridan-to'g'ri kichik va o'rta korxonalarda olib borish orqali ishchi kuchini tayyorlashda ajoyib sinergiya yaratadi.

Kalit so'zlar: qiyosiy tahlil, AQSh, Yaponiya, Germaniya, kichik biznes, ta'lim integratsiyasi, dual ta'lim tizimi, innovatsion ekotizim, sanoat-akademik hamkorlik.

Kirish

Zamonaviy globallashgan dunyoda iqtisodiy rivojlanish va raqobatbardoshlikning asosiy drayveri sifatida kichik biznes va sifatli ta'lim o'rtasidagi strategik hamkorlik tobora kuchayib bormoqda. Bu aloqani shakllantirish va mustahkamlashda rivojlangan mamlakatlarning uzoq yillik tajribasi, ularning o'ziga xos milliy modellari alohida qiziqish uyg'otadi va chuqur o'rganishni talab qiladi. AQSh, Yaponiya va Germaniya kabi yetakchi davlatlar nafaqat iqtisodiy ko'rsatkichlar, balki kichik biznes va ta'lim tizimlarini samarali bog'lash orqali barqaror innovatsion ekotizimlar yaratish bo'yicha ham namunali yechimlarni taklif etadi. Ushbu mamlakatlarning har biri o'zining madaniy merosi, mehnat bozori an'analari va iqtisodiy siyosati asosida integratsiyaning noyob yo'llarini ishlab chiqqan.

AQShning tajribasi chuqur erkin tadbirkorlik ruhi va yuksak texnologiyalarga asoslangan iqtisodiyoti bilan ajralib turadi. Bu yerda universitetlar nafaqat bilim manbai, balki startup'lar va kichik innovatsion kompaniyalar uchun inkubatorlar, moliyalashtirish manbalari va biznes hamjamiyatlariga kirish eshigi sifatida faoliyat yuritadi. Yaponiyaning an'anaviy korporativ madaniyati va davlatning faol ishtiroki

esa “keiretsu” tizimi va aniq sanoat siyosati orqali kichik biznesni ta’lim, ayniqsa, muhandislik va texnologik ta’lim bilan bog‘lashga xizmat qilgan. Germaniya esa o‘zining “ikki tizimli ta’lim” modeli bilan dunyoga mashhur bo‘lib, bu model nazariy bilimni amaliy ko‘nikmalar bilan uyg‘unlashtirishda, ayniqsa kichik va o‘rta korxonalar uchun malakali ishchi kuchini tayyorlashda beqiyos samaradorlikni namoyish etadi.

Ushbu mamlakatlarning tajribasini o‘rganish nafaqat ularning muvaffaqiyatli amaliyotlarini tahlil qilish, balki bu yondashuvlarning boshqa mamlakatlar, jumladan, O‘zbekiston sharoitida qo‘llanilish imkoniyatlarini aniqlash uchun ham muhimdir. Qiyosiy tahlil ushbu tizimlarning qanday qilib milliy iqtisodiy maqsadlar, mehnat bozori talablari va ta’lim siyosati bilan uyg‘unlashganini, shuningdek, ularni qo‘llab-quvvatlashda davlatning roli va biznes hamjamiyatining ishtirokini ochib beradi.

Shu sababdan, ushbu tadqiqot AQSh, Yaponiya va Germaniyada kichik biznes va ta’lim integratsiyasining asosiy yo‘nalishlari, mexanizmlari va natijalarini qiyosiy tahli l qilishga qaratilgan. Maqsad – ushbu yetakchi davlatlarning eng yaxshi amaliyotlarini aniqlash, ularning o‘xshashlik va farqlarini tushunish va O‘zbekiston iqtisodiyoti va ta’lim tizimi uchun amaliy ahamiyatga ega bo‘lgan xulosalar va tavsiyalar ishlab chiqishdir.

Asosiy qism

Rivojlangan mamlakatlarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, kichik biznes va ta'lim integratsiyasining muvaffaqiyati uchta asosiy omilning uyg'unligiga bog'liq: an'anaviy madaniyatga moslashuvchanlik, davlatning aniq strategik yo'nalishi va biznes hamjamiyatining faol ishtiroki. Har bir mamlakat ushbu omillarni o'ziga xos tarzda birlashtirgan holda o'z modelini shakllantirgan.

AQSh modeli asosan erkin tadbirkorlik ruhi va innovatsion ekotizimga asoslangan. Bu yerda universitetlar (Stanford, MIT, Garvard) nafaqat o'quv markazlari, balki haqiqiy iqtisodiy dvigatellarga aylangan. Ularning atrofida tabiiy ravishda texnoparklar, inkubatorlar va akeleratorlar rivojlangan. Kichik biznes, ayniqsa yuqori texnologiyali startaplar, to'g'ridan-to'g'ri ushbu ekotizimning bir qismi bo'lib, talabalar ilmiy ishlarini tijoratlashtirish, professor-o'qituvchilarning tadqiqotlaridan foydalanish va talabalar-novatorlarni ishga olish imkoniyatiga ega. Muhim jihati shundaki, ta'lim jarayoni o'zida loyiha asosidagi o'qitish (project-based learning) va dastlabki risk sarmoyasi (venture capital) madaniyatini o'z ichiga oladi. Biznes maktablari (business schools) esa an'anaviy MBA dasturlaridan tashqari, kichik biznes egalari uchun qisqa muddatli, amaliy kurslarni keng taklif etadi. Davlatning roli to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv emas, balki qulay qonunchilik muhitini yaratish (masalan, patent qonunlari, soliq imtiyozlari) va fundamental tadqiqotlar uchun grantlar ajratish orqali namoyon bo'ladi.

Yaponiya modeli esa guruh hamkorligi (collectivism), aniq sanoat siyosati va "keiretsu" tizimi asosida qurilgan. Bu yerda katta korporatsiyalar (masalan, Toyota,

Sony) o'zlarining ta'sir doirasidagi yuzlab kichik va o'rta korxonalar (tadbirkorlar) bilan chambarchas bog'liq. Ushbu tarmoq ichida ta'lim va malaka oshirish tizimi juda tashkillashtirilgan. Korporatsiyalar malakali ishchi kuchiga bo'lgan talabni aniq belgilaydi va bu talablar ta'lim muassasalarining o'quv dasturlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Davlat (METI - Iqtisodiyot, Savdo va Sanoat vazirligi) bu jarayonni uyg'unlashtirishda va rag'batlantirishda faol rol o'ynaydi, maxsus subsidiyalar va texnologik modernizlashtirish dasturlarini amalga oshiradi. Ta'limda esa muhandislik va texnik fanlarga alohida e'tibor qaratiladi. Talabalar korporatsiyalarda keng ko'lamli amaliyot o'tashlari, professor-o'qituvchilar esa sanoat loyihalarida ishtirok etishlari odatiy hol hisoblanadi. Bu an'anaviy hamkorlik tizimi innovatsiyalarni yuqori darajada amaliyotga joriy etish imkonini beradi.

Germaniya modeli esa butun dunyoga "ikki tizimli ta'lim" (Duales Ausbildungssystem) nomi bilan mashhur bo'lgan o'ziga xos yondashuvni taklif etadi. Bu modelning mohiyati shundaki, o'quvchi haftaning bir qismini kasb-hunar maktabida (Berufsschule) nazariy bilim olishga, ikkinchi qismini esa to'g'ridan-to'g'ri ish o'rnida, kichik yoki o'rta korxonada (Ausbildungsbetrieb) amaliy ko'nikmalar egallashga bag'ishlaydi. Bu tizim nafaqat ishchi kasblar, balki savdo, ofis boshqaruvi va texnik mutaxassisliklar uchun ham qo'llaniladi. Kichik biznes uchun bu juda qulay tizimdir, chunki u o'z ehtiyojlari bo'yicha kelajakdagi xodimlarni erta boshlangich davrdan o'qitish va shakllantirish, ularga o'z korporativ madaniyatini singdirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Sanoat-tijorat palatalari (IHK) va kasaba uyushmalari ushbu jarayonni tartibga solish va sifati nazorat qilishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Oliy ta'limda ham amaliyotga yo'naltirilgan Amaliy Fanlar Universitetlari (Fachhochschulen) muhim o'rin tutadi, ularning dasturlari ham mahalliy sanoat bilan chuqur integratsiyalashgan. Modelning kuchi uning tizimliligi, me'yorlanganligi va barcha manfaatdor tomonlar (davlat, biznes, ta'lim muassasalari) ning teng huquqli ishtirokiga asoslanganligidadir.

Bu mamlakatlarning tajribasini yanada chuqurroq tahlil qilganimizda, ularning muvaffaqiyati nafaqat yaxshi tashkil etilgan dasturlarda, balki kengroq institutsional va madaniy tizimlar ichida ularning o‘rnatlanganligidadir. Masalan, AQShda kichik biznesni qo‘llab-quvvatlovchi ta'lim faoliyati universitetlarning moliyaviy va intellektual resurslaridan mustaqil emas. Venture kapital fondlari ko‘pincha universitetning tadqiqot parklari va biznes maktablariga joylashgan bo‘lib, professor-o‘qituvchilar va muvaffaqiyatli bitiruvchilar ko‘pincha bu fondlarning maslahat kengashlarida ishtirok etadi. Bu o‘z-o‘zidan doirani yopadigan simbiotsik siklni yaratadi: universitet innovatsiyani rag‘batlantiradi, startaplar universitetning intellektual mulkidan foydalanadi, muvaffaqiyatli bo‘lgan startaplar esa o‘z navbatida universitetga xayriya qiladi yoki yangi tadqiqotlarni moliyalashtiradi. Bunday muhitda kichik biznes faqatgina xizmat oluvchi emas, balki ekotizimning faol ishtirokchisiga aylanadi. Uning o‘rnini na universitet, na yirik korporatsiya to‘ldira

olmaydi, chunki bu dinamika kichik, chaqqon va innovatsion tashkilotlarning o‘ziga xosligiga asoslangan.

Yaponiyada esa, aksincha, integratsiya ko‘proq uzoq muddatli strategik rejalashtirish va guruh majburiyatlari orqali amalga oshiriladi. Kichik biznesning ta'lim bilan aloqasi ko‘pincha aniq bir sanoat klasteri yoki "keiretsu" tarmog‘i doirasida sodir bo‘ladi. Korporatsiya o‘z ta'minot zanjiridagi kichik korxonalar xodimlarini malakasini oshirish uchun maxsus trening markazlarini tashkil qilishi yoki ularni texnika universitetlarining maxsus qisqa muddatli kurslariga yuborishi odatiy hol hisoblanadi. Bu jarayon bir tomonlama emas. Kichik korxonalar ham o‘z tajribalarini bo‘lishadi va ko‘pincha universitet professorlari bilan birgalikda amaliy muammolarni hal qilish uchun loyihalarda ishlaydilar. Bu o‘zaro aloqa tizimida ishonch va sadoqat muhim omil bo‘lib, bu esa an'anaviy yapon madaniyatiga chuqur kirib borgan. Natijada, ta'lim nafaqat nazariy bilim berish, balki ishchi kuchining sodiqligini va korporativ qadriyatlarga sadoqatini mustahkamlash vositasi hamdir.

Germaniya modeli esa yanada institutsional va jamoa tamoyillariga asoslanadi. Ikki tizimli ta'limning muvaffaqiyati hech qanday yakka shaxs yoki kompaniyaning ixtiyorida emas, balki butun kasbiy tizimning me'yorlanganligidadir. Sanoat-tijorat palatalari (IHK) bu tizimning yurak qismi bo‘lib, ular nafaqat o‘quv dasturlarini ishlab chiqishda, balki imtihonlarni o‘tkazish, malaka sertifikatlarini berish va o‘quv joylarining sifati nazorat qilishda muhim rol o‘ynaydi. Bu palatalarda ishchi kuchini iste'mol qiluvchi kichik biznes vakillari ham, ishchi kuchini yetkazib beruvchi ta'lim muassasalarining vakillari ham teng huquqli tarzda o‘tirib, umumiy standartlar va ehtiyojlar haqida kelishadilar. Bu tizim shunday ishonch va barqarorlikni yaratadiki, o‘quvchi 3-4 yillik o‘qish va amaliyot davomida aniq bir kasbda mukammal egallagan holda chiqadi va u hech qanday qo‘shimcha tayyorgarliksiz ish boshlay oladi. Kichik biznes uchun bu juda katta ishonchdir, chunki u yangi xodimning qanday bilimga ega ekanligini aniq biladi. Bundan tashqari, Germaniyada kichik bizneslar ko‘pincha mahalliy oliy ta'lim muassasalari, xususan, Amaliy Fanlar Universitetlari (Fachhochschulen) bilan birgalikda amaliy tadqiqot loyihalarini olib boradi. Bu universitetlar o‘zlarining amaliy yo‘nalishliligi tufayli, professorlari sanoatdagi muammolarni hal qilishda bevosita ishtirok etadi va talabalarni shu loyihalarga jalb qiladi. Shunday qilib, kichik biznes nafaqat tayyor kadrlar, balki arzon va samarali innovatsion yechimlar ham olish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu uch modelning o‘zaro farqi shundaki, AQShda dinamika va individual g‘alaba, Yaponiyada uzoq muddatli tarmoq sodiqligi, Germaniyada esa standartlashtirilgan sifat va tizimli ishonch ustunlik qiladi.

Qiyosiy xulosa: Uchala model ham muvaffaqiyatli, lekin ularning kuchi har xil jihatlarda.

- AQSh individual g'oya va tez o'sish uchun eng qulay muhitni yaratadi.

• Yaponiya barqarorlik, sifati va uzoq muddatli hamkorlikga asoslangan tarmoqli innovatsiyalarni rivojlantiradi.

• Germaniya esa malakali ishchi kuchining barqaror, yuqori sifatli va talabga mos tayyorlanishini kafolatlaydi.

O'zbekiston uchun eng muhim dars shundaki, biror bir modelni ko'chirib o'rnatish emas, balki o'zining milliy, madaniy va iqtisodiy sharoitlariga mos keladigan elementlarni olib, ularni uyg'un holda birlashtirish kerak. Masalan, Germaniyaning "ikki tizimli ta'lim" tuzilmasini, Yaponiyaning davlat-biznes hamkorligidagi tashkiliy tajribasini va AQShning yosh talabalarga innovatsion g'oyalarni tijoratlashtirishda beradigan erkinlik va qo'llab-quvvatlash ruhini o'ziga xos tarzda uyg'unlashtirish mumkin. Asosiy shart – davlatning uzoq muddatli strategiyasi, biznesning ishonchi va tayyorgarligi hamda ta'lim muassasalarining ochiqligi va moslashuvchanligi bo'lishi zarur.

Xulosa

AQSh, Yaponiya va Germaniyaning muvaffaqiyatli tajribalari shuni ko‘rsatadiki, kichik biznes va ta’lim integratsiyasi murakkab, ammo iqtisodiy rivojlanish va barqarorlik uchun mutlaqo zarur jarayondir. Ushbu mamlakatlarning har biri ushbu integratsiyani o‘zining milliy madaniyati, iqtisodiy tuzilmasi va mehnat bozori ehtiyojlariga mos holda shakllantirgan bo‘lsa-da, ularning muvaffaqiyatida bir qator umumiy prinsiplarni ajratib ko‘rish mumkin.

Birinchi umumiy prinsip – integratsiyaning strategik va uzoq muddatli ekanligi. Bu mamlakatlarda kichik biznes va ta’lim o‘rtasidagi aloqa vaqtinchalik loyihalar yoki yakka tartibdagi shartnomalar darajasida emas, balki milliy iqtisodiy siyosatning asosiy tarkibiy qismi sifatida ko‘riladi. Ikkinchi prinsip – hamkorlikning ko‘p tomonlama va institutsional asosga ega bo‘lishi. Integratsiya faqat o‘qituvchi va tadbirkorning shaxsiy aloqasiga bog‘liq qolmaydi, balki davlat organlari, sanoat uyushmalari, tijorat palatalari, kasaba uyushmalari va ta’lim muassasalari o‘rtasidagi rasmiy hamkorlik mexanizmlari orqali amalga oshiriladi. Uchinchi muhim prinsip – amaliyotga qaratilganlik. Uchala mamlakatda ham ta’lim jarayoni nazariy bilimdan ko‘ra, real hayotdagi muammolarni hal qilish ko‘nikmalarini rivojlantirishga, ish o‘rnida amaliy tajriba orttirishga va innovatsion yondashuvlarni o‘zlashtirishga qaratilgan.

O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ushbu tajribalardan quyidagi asosiy darslarni chiqarish mumkin:

1. Tizimli yondashuv zarur. Faqatgina yakka loyihalar emas, balki butun tizimni qayta qurishga qaratilgan, barcha manfaatdor tomonlarni jamlovchi uzoq muddatli milliy strategiya ishlab chiqilishi kerak.

2. Madaniy va iqtisodiy kontekstni hisobga olish muhim. Germaniya, Yaponiya yoki AQSh modellarini ko‘chirib o‘rnatish emas, balki ulardagi eng yaxshi

amaliyotlarni o‘zbek madaniyati, biznes an’analari va joriy iqtisodiy sharoitlarga moslashtirish zarur.

3. Institutsional hamkorlik ramkalarini yaratish. Davlat, biznes va ta’lim o‘rtasidagi muntazam muloqot va hamkorlikni ta’minlovchi doimiy ishlaydigan organlar (masalan, sanoat-akademik kengashlar, sektoral maslahat kengashlari) faollashtirilishi lozim.

4. Amaliyot va nazariyani uyg‘unlashtirish. Ta’lim dasturlarini ish boshlash uchun zarur bo‘lgan amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratish, keng ko‘lamli amaliyot, stajirovka va loyihalarga asoslangan o‘qitish usullarini joriy etish talab etiladi.

5. Kichik biznesning faol ishtirokini rag‘batlantirish. Kichik biznes subyektlarini o‘quv dasturlarini ishlab chiqishda, talabalarni amaliyotga qabul qilishda va o‘qituvchilarni malakasini oshirishda faol ishtirokchilarga aylantirish kerak.

Xulosa qilib aytganda, kichik biznes va ta’limni integratsiyalash iqtisodiy o‘sishning “sehrli tayyorgi” emas, balki uzoq va sa’y-harakat talab qiladigan strategik yo‘ldir. AQSh, Yaponiya va Germaniya tajribasi shuni isbotlaydiki, bu yo‘lda muvaffaqiyat qat’iyat, tizimli yondashuv va barcha ishtirokchilarning umumiy manfaat uchun hamkorlik qilish istagiga bog‘liq. O‘zbekiston ushbu sarsari yo‘ldan o‘z manfaatlariga mos keladigan bilim va tashkilotchilik modellarini olib, o‘ziga xos, ammo shu qadar samarali integratsiya modelini barpo etishi mumkin va zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1) Dadabaev, U. A. U., Isadjanov, A. A., Sodikov, Z. R., Mukhitdinov, S. Z., & Batirova, N. S. (2021). Ways to increase the export potential of agricultural products of Uzbekistan in a pandemic. International Journal of Modern Agriculture ISSN, 2305-7246.
2) Мухитдинов, Ш. З. (2021). Тадбиркорлик субъектларида хатарларни бошқаришнинг назарий-услубий асослари. Scientific progress, 1(6), 939-943.
3) Мухитдинов, Ш. З. COVID-19 ПАНДЕМИЯСИНИНГ ЎЗБЕКИСТОН ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИ СОҲАСИ ВА УНИНГ ТАЪМИНОТ ЗАНЖИРИГА ТАЪСИРИ.
4) Мухитдинов, Ш. З. (2019). Пути совершенствования механизмов эффективного управления многопрофильными фермерскими хозяйствами в Узбекистане. In Формирование инновационной экономики будущего (pp. 54-58).
5) Muxitdinov, S. Z., Shakirova, N. A., Turdubayeva, G. A., Osmonova, G. S., & Asanova, G. A. (2023). Theoretical Basis of Risk Management in Manufacturing Enterprises. In Sustainable Development Risks and Risk Management: A Systemic View from the Positions of Economics and Law (pp. 403-405). Cham: Springer International Publishing.

6) Мухитдинов, Ш. (2023). ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РИСКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИХ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ. Экономическое развитие и анализ, 1(2), 192-199.
7) Ziyavitdinovich, M. S., Kamilovna, A. M., Ugli, J. A. J., Adxamovna, B. S., & Ogli, T. F. R. (2021). Covid-19 Pandemia in Uzbekistan Agriculture and its Impact on the Supply Chain. Alinteri Journal of Agriculture Sciences, 36(1).
8) Muxitdinov, S. (2025). Kichik biznesni innovatsion rivojlantirish strategiyasi. MUHANDISLIK VA IQTISODIYOT, 3(9).
9) Muxitdinov, S. (2023, June). Results of econometric modeling of management in multifunctional farms. In American Institute of Physics Conference Series (Vol. 2789, No. 1, p. 040060).
10) Muxitdinov, S. (2023). MAIN CHARACTERISTICS OF THE RISK MANAGEMENT MECHANISM IN MANUFACTURING ENTERPRISES. Scientific and Technical Journal of Namangan Institute of Engineering and Technology, 8(1), 259-262.
11) Muxitdinov, P. S. Z., & G‘ulomjonovna, S. M. The Importance of Foreign Investments in the Development of the Country's Economy. World Bulletin of Social Sciences, 17, 122-125.
12) Rashidovna, M. N., & Urmonovich, N. O. Comparative Characteristics of the Leaving of Glutathione From Cells of Different Types. International Journal on Orange Technologies, 2(10), 79-82.
13) Urmonovich, N. O. (2023). MANGOSTEEN NUTRITIONAL PRICE AND FUNCTIONAL PROPERTIES. ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ, 14(5), 3-5.
14) Abdukhamidovich, N. A., Urmanovna, M. D., & Urmonovich, N. O. (2023). Strip Till Age of Soil for Deuteric Sowing (Second Crop). International Journal on Orange Technologies, 3(4), 71-74.
15) Abdukhamidovich, N. A., & Urmonovich, N. O. (2021). The Results of Theoretical Studies of the Chisel Cultivator Rack Frontal Surface Shape. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 25(4), 5930-5938.
16) Юсупова, М. Н., & Нумонов, О. У. (2024). ЗАЩИТА ТУТОВОГО ДЕРЕВА ОТ ВРЕДИТЕЛЕЙ. Экономика и социум, (6-1 (121)), 1500-1503.
17) Urmonvich, N. O. (2025). IMPROVING THE ACTIVITIES OF INNOVATIVE BUSINESS INCUBATORS AT HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS. PEDAGOG, 8(11), 256-260.
18) Urmonvich, N. O. (2025). EFFICIENCY OF USING SCIENTIFIC AND TECHNICAL DEVELOPMENTS IN SMALL BUSINESSES. SO ‘NGI ILMIY TADQIQOTLAR NAZARIYASI, 9(11), 57-61.
19) Urmonvich, N. O. (2025). THE IMPORTANCE OF SCIENTIFIC NEWS IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESS. JOURNAL OF INNOVATIONS IN SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL RESEARCH, 8(11), 194-198.
20) Melanova, N. R., Davlatova, M. U., & Numanov, O. (2021). The Effect of Extracellular Glutathione on the Regulation of Thymocyte Volume in Rats under

Conditions of Hypoosmotic Stress. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 25(3), 7032-7038.
21) Urmonvich, N. O. (2025). THE PLACE OF SMALL BUSINESS AND SCIENCE INTEGRATION IN THE INNOVATION ECONOMY. O'ZBEKISTONDA FANLARARO INNOVATSIYALAR VA ILMIY TADQIQOTLAR JURNALI, 4(46), 197-201.
22) Мансуров, А. С. (2024). Моделирование социальных процессов. Экономика и социум, (9 (124)), 600-603.
23) Sayfullayevich, M. A. (2025). SUN'IY INTELLEKT YORDAMIDA TA'LIM JARAYONINI INDIVIDUALLASHTIRISH MODELLARINI ISHLAB CHIQISH. Ta'limda raqamli texnologiyalarni tadbiq etishning zamonaviy tendensiyalari va rivojlanish omillari, 49(1), 18-21.
24) Sayfullayevich, M. A. (2025). GLOBALLASHUVDA IJTIMOIY JARAYONLARNING NAMOYON BO 'LISH SHAKLLARI. Ta'limda raqamli texnologiyalarni tadbiq etishning zamonaviy tendensiyalari va rivojlanish omillari, 49(1), 22-25.
25) Sayfullayevich, M. A. (2025). O'ZBEKISTONDA DIN VA JAMIYAT. Journal of new century innovations, 78(3), 76-78.
26) Sayfullayevich, A. M. (2023). Socio-Philosophical Analysis of The Formation of An Informed Society in The Context of Globalization. International Journal of Scientific Trends, 2(10), 68-73.
27) Sayfullayevich, M. A. (2022). Systematic Approach In Modeling Social Processes. European Scholar Journal, 3(5), 120-122.
28) Sayfullayevich, M. A. Dynamics Of Social Processes And Its Peculiarities. European Journal of Humanities and Educational Advancements, 3(5), 132-133.
29) Mansurov, A. (2018). THE CONCEPT OF SOCIAL PROCESS AND ITS PHILOSOPHICAL ESSENCE. In 4th International youth conference" Perspectives of science and education" (pp. 109-113).
30) Sayfullayevich, M. A. (2018). TERRORISM AS A SOCIAL PHENOMENON AND ITS MODELING OPPORTUNITIES. European science review, 1(11-12), 130-132.
31) Sayfullayevich, M. A. Dynamics Of Social Processes And Its Peculiarities. European Journal of Humanities and Educational Advancements, 3(5), 132-133.