

KORXONA FAOLIYATIDA INNOVATSIYALARNI BOSHQARISHNING XORIJ TAJRIBASIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI

Sodiqova Nigora To'rayevna

Osiyo xalqaro universiteti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.12087915>

Annotatsiya. Ushbu maqolada korxonada innovatsiyalarni boshqarish bo'yicha asosiy ma'lumotlar berilgan. Shuningdek, ularni boshqarishda xorij tajribasi va ulardan foydalanishning imkoniyatlari o'rganilib bu borada tegishli xulosa va takliflar berilgan.

Kalit so'zlar: innovatsiya, boshqaruv, korporatsiya.

MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN ENTERPRISE ACTIVITY OPPORTUNITIES TO USE FOREIGN EXPERIENCE

Abstract. This article provides basic information on innovation management in enterprise activity. Also, the foreign experience in their management and the possibilities of their use were studied and appropriate conclusions and suggestions were given in this regard.

Key words: innovation, management, corporation.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация. В данной статье представлены основные сведения по управлению инновациями в деятельности предприятия. Также изучен зарубежный опыт их управления и возможности их использования и даны соответствующие выводы и предложения по этому поводу.

Ключевые слова: инновации, менеджмент, корпорация.

Xorijda innovatsion jarayonni boshqarishga bag'ishlangan ancha ilmiy va amaliy adabiyotlar mavjud. Ularda innovatsiyalarni turli jihatlari yoritilgan. Yapon innovatsion menejmenti usullari Yevropa va Amerika usullaridan keskin farq qiladi. Bu bilan yaponlar unumliroq boshqaradi, deb bo'lmaydi. Yevropa va Yaponiyaning usullari faqat boshqa tekisliklarda yotadi va ularning bir-biri bilan kesishishi juda kam ro'y beradi. Uning asosiy farqi nima? Avvlambor bu boshqaruvning nimaga yo'naltirilganligiga bog'liq. Masalan, Yaponiyada boshqaruv markazida mehnat resurslari yotadi. Yapon boshqaruvchisi korxonada samaradorligini oshirish uchun mehnat unumdorligini oshirishga harakat qiladi. Yevropa va Amerikada esa asosiy maqsad kam ish va harakat qilib, ko'p daromadga erishish yotadi. Menejment bo'yicha yapon mutaxassisi Xideki losixara yapon boshqaruvini 6 ta xususiyatini ko'rsatib o'tgan.¹

- Doimiy bandlik kafolati va o'zaro ishonch sharoitini mavjudligi, bunday kafolatlar kadrlar qo'nimsizligini kamaytiradi va xodimlarni barqaror faoliyat ko'rsatishlari uchun ishonch tug'diradi. Bu esa xodimlarni keyinchalik vertikal (lavozim) zinatpoya bo'yicha ko'tarila olishi mumkinligiga ishoniradi va korxonada jamoat bo'lib ishlashga undaydi.

- Korparatsiyaning birdamligi va u uchun qimmatli deb hisoblangan narsalarning mavjudligi. Agarda barcha ishchilar va boshqaruvchilar korxonada siyosati haqida axborot beruvchi

¹ Санто Б. "Инновации как средство экономического развития". М.: Прогресс. 2000 г. 260 стр.

bitta axborot bazasidan ma'lumot olishadigan bo'lsa, bubarcha xodimni bir bo'lib harakat qilishga undaydi.

- Axborotga asoslangan boshqaruv televizorlar ishlab chiqaruvchi firmalarda ko'pincha axborot yig'ib olish sistemasidan foydalanishadi.

- Sifatga qaratilgan boshqaruvda ko'pincha yapon firmalarning boshqaruvchilari sifatni nazorat qilishga katta ahamiyat berishadi. Ishlab chiqarish jarayonida ularning asosiy masalasi sifat haqidagi aniq ma'lumotlarni olishdir.

Ishlab chiqarishda boshqaruvning doimiy mavjudligi. Qiyinchiliklarni va muammolarni joriy hal qilish uchun yaponlar boshqaruv personalini ishlab chiqarish majmualarida joylashtiradi.

Bu muammo tez hal bo'lishiga xizmat qiladi. Yangiliklarni rivojlantirish uchun yangiliklar taklif qilish sistemasi va sifat to'garaklari keng qo'llaniladi.

Tozalik va tartibni ushlab turish. Yapon mahsulotlarining yuqori sifati ishlab chiqarishda tozalik va tartibga rioya qilish orqali kelib chiqadi. Yapon boshqaruvchilari shunday tartib o'rnatishga harakat qiladiki, bu tartib ham yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishga undasin, tozalik va tartibga rioya qilishga chaqirsin.

Umuman olganda yapon boqaruvi insonlarga xos tuyg'ular va xususiyatlarni rivojlantirishga qaratilgan. Bular kelishilganlik, guruhli moijal olish, xodimlarni aqliy xususiyatlari, bandlik barqarorligi va boshqaruvchilar hamda xodimlar o'rtasida birdamlak aloqalaridir. Yapon boshqaruvining falsafasi. Yaponiyaning zamonaviy boshqaruv usullari urushdan keyingi davrda dunyoga keldi. Urush keltirgan buzg'unchiliklardan keyin yapon boshqaruvchilari oldida ijtimoiy, siyosat va raqobat, hayotni ko'tarish masalalari ko'ndalang bo'lib turgan edi. Shu davrda Amerika boshqaruv usullari butun dunyoni qamrab olayotgan davrda, bu usullardan to'g'ri foydalangan yaponlar mamlakat iqtisodini ko'tarishga erishdilar. Yapon boshqaruvchilari o'zlarining oldingi boshqaruv usullari bilan birgalikda Amerika usullarini qo'shib, yangi yapon usullarini hosil qildilar. Shuning oqibatida vujudga kelgan yapon boshqaruv usulidagi ba'zi jihatlar Amerika boshqaruv usulida mayjud emas.

1-jadval

Xorij mamlakatlarida ilmiy tadqiqotfarga moliyalashtirishning asosiy ko'rsatkichlari

| Ko'rsatkichlar | Rossiya | AQSH | Yaponiya | Germaniya |
|------------------------------|---------|------|----------|-----------|
| YAIMdagi ilmga xarajatlar, % | 0,94 | 2,5 | 2,6 | 2,4 |
| ITTKIni moliyalashtirish, % | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Davlat budjeti, % | 48 | 35,8 | 19,5 | 34,1 |

| | | | | |
|--------------------------------|----|-----|------|------|
| Turli xil nobudjet fondlari, % | 6 | 5,1 | 7, 1 | — |
| Boshqa manbalar, % | 46 | 59 | 73,4 | 65,9 |

Yaponlar doim o'zlarini jamoaning bir bo'lagi sifatida biladilar. Va ular, E. Mayo aytganidek, ish — bu jamoa faoliyatidir, degan shiorga doim amal qilishadi. Yaponiyadagi boshqaruv usullarini o'zgarishi optimal tizim yaratish uchun konsepsiya tanlashda erkinlik va hurfikrligni o'sishidir. Ammo bu o'zgarishlar Yaponiyaning milliy urf-odatlariga zid bo'lmasligi kerak. Bu haqda yirik tadbirkor S.Xonda shunday fikr bildiradi:

«Kimki korxonada boshqaruvchisi bo'lsa, u avvalo, boshqaruv usulini hamma tomonlama isbotlangan holda ko'rsatmog'i darkor, U korxonaning aniq maqsadlarini ko'ra biladigan va korxonaning siyosatini va rejalarini shunday tuzishi kerakki, ishchilar faoliyati davomida o'z mas'uliyatini sezib, ishdan qoniqish hosil qilsinlar. Buning uchun lider nazariy jihatdan kuchli va amaliy jihatdan hayotiy konsepsiyaga ega bo'lishi kerak.»²

Yapon boshqaruvining yana bir xislati uning uzluksiz o'qish va o'qitish konsepsiyasidir.

Yaponlar o'qishni o'z ishlari va hokimiyat pog'onasi bo'yicha ko'tarilish uchun kerak bo'lgan omil deb biladilar.

Yaponlar birovlaming xatolarida o'iganishni xush ko'radilar. Ular doim tashqi olamdagi o'zgarisarni qiziqish ila kuzatib turadilar.

1947-yili «Panasonik» kompaniyasining asoschilaridan biri 1. Matsusita boshqanjv savollari bo'yicha «Donnay» nomli laboratoriya tashkil qiladi va uning birinchi xulosalaridan biri quyidagicha bo'ladi: «Har qanday tashkilot uning kattakichikligiga qaramay, daromad olishdan farqli bo'lgan boshqa maqsadga ega bo'lishi kerak. Bu maqsad uning faoliyatini tu-shuntirib turishi lozim. Agarda boshqaruvchi ushbu missiyani to'liq tu-shunib yetrsa, uni xodimlarga to'g'ri tushuntirishi lozimdir.

«Inson potentsiali» konsepsiyasini tushunishda Ringning jamoa bo'lib qaror qabul qilish sistemasini olishimiz mumkin. Unga ko'ra qaror qabul qilish uchun javobgarlikni butun guruh o'z bo'yniga olishi lozim. Bu sistemada masala o'rtaga tashlangandan so'ng oldin noformal guruhlarda muhokamadan o'tadi, agar kimdir bu masalaga qarshi chiqsa, savol yana ushbu masalani o'rtaga tashlagan insonga boradi.

Yapon usullari ko'pchilikni ustun kelishi emas, balki hammaning fikri birdamligi asosida qurilgan. Albatta, hammaning fikri bir xil bo'lmaydi, shuning uchun ma'qul bo'lgan kompromiss topiladi. Yaponlar uchun o'zidan yoshi va lavozimi jihatidan katta bo'lgan insonga gap qaytirish yoki uning fikriga qo'shilmsalik tarbiyasizlik alomati deb qarala-di. Shuning uchun norozilikni o'ta diplomatik holda bildirish lozimdir. An'anaviy bo'lgan «X» va «U» modeliga qarama-qarshi bo'lgan holda, yaponlar «inson potentsiali» modelini muvaffaqiyatini qo'llab kelishyapti. Unga ko'ra odamlar o'z qobiliyatlarini rivojlantirgan va qo'ilagan holda bu ishdan qoniqish hosil qilsin.

² Санто Б. «Инновации как средство экономического развития». М.: Прогресс. 2000 г. 355 стр.

O'rta pog'ona boshqaruvchilariga Isikava Kaoru ushbu maslahatlarni beradi:

- Xodimning foydaliligi uning fizik jihatdan doim mavjudligi bilan emas, balki bu xodimga firmaning ehtiyoji bilan belgilanadi.

- Kimki xodimlarning boshqaruvi bilan shug'ullansa, bu faqat yarmga boshqaruvchidir.

Haqiqiy boshqaruvchi deb shunday boshqaruvchi olinadiki o'zidan yuqori turganlarni ham boshqara olsin.

- Qo'l ostidagi ishchilarga ba'zi huquqlar berilishi ularning qobiliyatlarini hartomonlama rivojlanishi va faollashishiga olib keladi.

- Yuqori pog'onadagi boshqaruvchilarning sizning ishingiz natijalariga bo'lgan munosabatini doim kuzatavermang.

- O'rta pog'ona boshqaruvchilari va ularning qo'l ostidagilari o'zlarining ish natijalari haqidagi axborot haqiqiylikiga javobgardirlar.

- O'rta pog'ona boshqaruvchilari sifat to'garaklari faoliyatiga javobgardirlar.

- Funktsiyalar bo'yicha boshqaruv deb hisoblangan boshqa bo'limlar bilan hamkorlik va aloqa.

- Kelajakka yo'nalish firmaning samarali faoliyati uchun asosiy omildir. Firma boshqaruvchisi o'z ishida 10 yil oldinga yo'nalib faoliyat ko'rsatmog'i, yuqori pog'ona boshqaruvchisi 5 yil oldinga yo'nalib faoliyat ko'rsatmog'i, bo'lim boshlig'i 3 yilga va bo'lim boshlig'i kamida 1 yil oldinga o'z faoliyatini yo'naltirmog'i kerak.

Hozirgi paytda jahon hamjamiyatining rivojlangan mamlakatlarida an'anaviy ilmiy texnika taraqqiyotida innovatsion, ilmiy texnologik tartibga jadal o'tish jarayoni ro'y bermoqda.

Innovatsion tartibning awalgisidan farqi shundaki, fanning shakllanishi va davlat tomonidan moliy'alashtirish tizimidan texnologik va ilmiy innovatsiyalar barcha turlarini davlat tomonidan rag'batlantirishga o'tish kuzatilmoqda.

AQSH davlat innovatsiya siyosatining obyekti — bu asosan xususiy biznesdir. Davlatning bu boradagi siyosati mavjud ilmiy-texnik yutuqlardan xo'jalikda foydalanishga, ilmiy-texnik majmuada ichki aloqalarni mustahkamlashga qaratilgan. Davlat innovatsiya siyosatining usul va vositalari ancha keng. Bunga u yoki bu ma'noda biznesning innovatsion faolligini rag'batlantiruvchi turli xil davlat tadbirlari kiradi. Amerikalik mutaxassislarning ta'kidlashicha, eng samarali tashkiliy shakllardan biri universitet — sanoat, tadqiqot markazlari sanaladi. Davlat ishtirokida tashkil etiladigan bunday markazlar doirasida juda keng ko'lamdagi ilmiy-texnik masala-larni hal etish imkoni mavjud. Sanoat korxonalarini va universitetlarning hamkorlikdagi tadqiqotlariga oid yirik dasturlar davlatning maqsadli ilmiy jihatdan ishtirokchilar faoliyatining boshqa korporatsiya mexanizmini nazarda tutadi.

O'zbekistonda AQSH davlat innovatsiya siyosatining ma'lum bir tomonini qo'llash mumkinki, bunda davlat moliyaviy mablag'larining umumlashishini va sanoat moddiy texnika bazasini malakali oliy o'quv yurtlari kadrlari bilan ta'minlashi rag'batlantirilishi lozim. Uzoq istiqbolga mojallangan tavakkal ilmiy texnika loyihalariga mablag' ajratishga sanoat korxonalarini qiziqtirish uchun davlat dastlabki xarajatlarni o'z bo'yniga olib qolmasdan, ishtirokchi firmalarga kashfiyot va ixtirolardan foydala-nishda bepul litsenziyalar ham berishi kerak bo'ladi.

AQSHdagi eng yirik kompaniyalarda ishlab chiqarish hajmi ko'pincha eng maqbul me'yordan oshadi, aynan shu narsa ilmiy texnika soha rivojlanishida monopoliyani to'xtatadi, kichik firmalar faoliyatining muvaffaqiyati ham shunda. O'zbekistonda yirik firmalar sateliti (ko'makchisi) sifatida ishlaydigan kichik firmalarni tashkil etish uchun shart-sharoitlar yaratish zarur.

Yaponiya tajribasi shuni ko'rsatadiki, demak, O'zbekistonda shakllanayotgan innovatsiya sohasi jiddiy texnologiyalarni amalga oshirish assotsiativ shaklda ilmiy tekshirish tashkilotlari va korxonalarini imkoniyatlarini vaqtinchalik yoki doimiy tarzda birlashtirishni talab etadi. Albatta, bunda bosh loyihani amalga oshirish uchun davlat buyurtma berish orqali ko'maklashmog'i kerak.

MDH mamlakatlaridagi iqtisodiy islohotlarga texnik jihatdan ko'maklashish bo'yicha TASSIS dasturi birinchi galda o'z oldiga xususiylashtirishning bozor shakllari, moliya, tadbirkorlikni rivojlantirish, tadbirkorlik infratuzilmasini yaratish sohaslaridan Yevropa Nou-Xau tajribalarini o'zlashtirishga qaratilgan. Ko'rinib turibdiki, u asosan boshqaruv, axborot va moliya sohasidagi loyihalarni moliyalashga qaratilgan.

Xulosa qilib aytganda, innovatsiya jarayonlarini boshqarish bo'yicha rivojlangan mamlakatlar tajribasidan foydalanish xorij texnologiyasini keltirish, raqobatbardoshlik yo'nalishlarini aniqlash va boshqa masalalarni hal etishga qaratilgan.

REFERENCES

1. Alimova, S. (2024). THE ROLE OF UZBEK PEDAGOGY IN DEVELOPING THE SPIRITUALITY OF FUTURE TEACHERS. *Modern Science and Research*, 3(5), 386-392.
2. Alimova, S. (2024). THE MAJOR FACTORS INFLUENCING ON CAREER DEVELOPMENT AND ON ADVANCE OF A CAREER LADDER. *Modern Science and Research*, 3(5), 417-425.
3. Alimova, S. (2024). THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM. *Modern Science and Research*, 3(2), 385-390.
4. Shamsiya, A. (2023). HR MANAGEMENT AND COACHING IN THE INNOVATIVE ECONOMY AS A METHOD OF BUSINESS MANAGEMENT. *Modern Science and Research*, 2(10), 712-717.
5. Alimova, S. O. FEATURES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.
6. Shadiyev, A. K. (2023). FUNCTIONS, METHODS, MANAGEMENT DECISIONS AND SOCIAL FACTORS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT. *American Journal of Public Diplomacy and International Studies* (2993-2157), 1(9), 87-93.
7. Шадиев, А. Х. (2020). Факторы, влияющие на развитие экотуризма. *Достижения науки и образования*, (5 (59)), 31-32.
8. Shadiyev, A. (2022). О 'QUV EKSKURSIYASI-TURIZMNI O 'QITISHNING INNOVATSION USULI SIFATIDA. ЦЕНТР НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ (buxdu.uz), 13(13).

9. Davronov, I. O., & Shadiyev, A. K. (2020). The cost-effectiveness of improving the quality of hotel services. *Academy*, (4), 40-42.
10. Khalilov, B. B. (2024). ROLE OF INTERNAL AUDITING IN INTERNATIONAL COMPANIES. *Gospodarka i Innowacje.*, 47, 413-419.
11. Bahromjon, X., & Nargiza, N. (2023). THE PROCEDURE FOR DRAWING UP FINANCIAL STATEMENTS IN JOINT-STOCK COMPANIES ON THE BASIS OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. *Modern Science and Research*, 2(10), 805-811.
12. Bahodirovich, K. B. (2024). RISK-BASED FINANCIAL INSTRUMENTS: THEORIES AND CONCEPTS. *Gospodarka i Innowacje.*, 46, 373-378.
13. Supiyevna, B. M. (2024). DISTINCTIVE FEATURES OF PERSONAL MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANKS. *Gospodarka i Innowacje.*, 47, 134-139.
14. Базарова, М. С., Шарипова, М., & Нуруллоев, О. (2021). “РАҚАМЛИ ИҚТИСОДИЁТ” ДА АҲОЛИНИНГ ИШ БИЛАН БАНДЛИГИ ХУСУСИЯТЛАРИ. САМАРҚАНД ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ, 482.
15. Бобоев, А. Ч., & Базарова, М. С. (2019). Хорижий инвестицияларнинг жозибадорлигини ошириш. *Интернаука*, (22-3), 88-90.
16. Supiyevna, B. M. (2022). Innovatsion iqtisodiyotda inson kapitalini boshqarish tizimini takomillashtirish.
17. Bazarova, M. S., & Shahboz, K. (2022). Ways to increase the efficiency of available tourist facilities in Uzbekistan. *Scientific approach to the modern education system*, 1(10), 16-18.
18. Bazarova, M. (2024). DISTINCTIVE FEATURES OF PERSONAL MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANKS. *Modern Science and Research*, 3(1), 563-567.
19. Жумаева, З. К. (2023). ПУТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ УЗБЕКИСТАНА. *Gospodarka i Innowacje.*, 42, 530-533.
20. Jumayeva, Z. (2024). DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES AS A FACTOR OF GROWTH OF NATIONAL ECONOMY: REVIEW OF FOREIGN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN. *Modern Science and Research*, 3(2), 241-246.
21. Jumayeva, Z. Q. (2017). THEORIES OF ENSURE STABILITY IN LABOUR MARKETS OF DEVELOPED COUNTRIES. *Инновационное развитие*, (4), 64-66.
22. Nafisa, R. (2024). Organization of Management in Small Business and Private Entrepreneurship. *Miasto Przyszłości*, 48, 503-509.
23. Junaydulloevich, A. A., Bakhridinovna, A. N., & Olimovna, R. N. Business and Product Delivery in the Context of Covid-19. *JournalNX*, 1305-1307.
24. қизи Рахмонкулова, Н. О. (2023). КИЧИК САНОАТ ЗОНАЛАРИНИНГ ХУДУДЛАР ИҚТИСОДИЁТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШДАГИ ЎРНИ. " Экономика и туризм" международный научно-инновационной журнал, 6(14).

25. Таирова, М. М., Аминова, Н. Б., & Рахманкулова, Н. О. (2020). Стратегия развития управления цепями поставок в обрабатывающей промышленности. *International scientific review*, (LXXI), 56-58.
26. Ibdulloyevich, I. E. (2024). XIZMAT KO 'RSATISH KORXONALARINING O 'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI VA AFZALLIKLARI.
27. Ibdulloyevich, I. E. (2024). XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.
28. Ibdulloyevich, I. E. (2024). ZAMONAVIY MENEJMENT VA UNING USULLARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY YONDASHUVLARI.
29. Ibdulloyevich, I. E. (2024). XIZMAT KO 'RSATISH KORXONALARI FAOLIYATLARINING SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING TASHKILYIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH. *Gospodarka i Innowacje.*, 46, 608-615.
30. Ikromov, E. (2024). A METHODOICAL APPROACH TO EVALUATING THE EFFICIENCY OF SERVICE ENTERPRISES. *Modern Science and Research*, 3(5), 180-188.
31. Ikromov, E. (2024). THE IMPORTANCE OF ETHICS AND CULTURE IN THE INTRODUCTION OF MODERN METHODS OF MANAGEMENT. *Modern Science and Research*, 3(5), 171-179.
32. Ibdulloyevich, I. E. (2024). MENEJMENTNING ZAMONAVIY USLUBLARINI JORIY ETISHDA ETIKA VA MADANIYATNING AHAMIYATI.
33. Ibdulloyevich, I. E. (2024). XIZMAT KO 'RSATISH KORXONALARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASHGA USLUBIY YONDASHUV.
34. Zamira, J. (2024). ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE BANKING SECTOR. *Gospodarka i Innowacje.*, 47, 343-348.
35. Jumayeva, Z. (2024). IQTISODIYOT RIVOJIDA INNOVATSIYANING AHAMIYATI. *Modern Science and Research*, 3(5), 504-511.
36. Jumayeva, Z. (2024). MOLIVAVIY RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISH ORQALI MILLIY IQTISODIYOT BARQARORLIGINI TA'MINLASHNING USTUVOR YO 'NALISHLARI. *Modern Science and Research*, 3(5), 512-518.
37. Bustonovna, D. Z. (2024). CREATIVE THINKING AND ITS APPLICATION IN ECONOMICS.[Data set]. Zenodo.
38. To'rayevna, S. N. (2024). KORXONANING MOLIVAVIY BAQARORLIGI: OMILLARI VA KO 'RSATKICHALARI. *Gospodarka i Innowacje.*, 47, 140-146.
39. To'rayevna, S. N. (2023). YETAKCHILIK USLUBI SIFATIDA MURABIYOTDAN FOYDALANISH MENEJERLARNI TAYYORLASH. *Gospodarka i Innowacje.*, 42, 399-408.
40. To'rayevna, S. N. (2023). DEMOKRATIYA VA IQTISODIYOT O'RTASIDAGI MUNOSABAT" SIYOSIY SHAXS" NAZARIDAN. *Gospodarka i Innowacje.*, 42, 387-394.
41. Sodiqova, N. (2023). A POLITICAL ECONOMY ANALYSIS OF ECONOMIC SECURITY. *Modern Science and Research*, 2(12), 559-568.

42. Sodiqova, N. (2024). TECHNOLOGY DISCOURSE AND THE POLITICAL ECONOMY OF NEW MEDIA. *Modern Science and Research*, 3(2), 376-384.
43. Akbarovna, N. N. (2024). RAQAMLI IQTISODIYOT SOHALARDA VA ELEKTRON TIJORAT RIVOJLANISHIDA MAMLAKATNING IQTISODIY SALOHİYATI.
44. Akbarovna, N. N. (2024). DAVLAT SOLIQ QO ‘MITASINING AXBOROT-KOMMUNIKATSIYA TEXNOLOGIYALARINI RAQAMLASHTIRISH STRATEGIYASI.
45. Naimova, N. (2024). STRATEGY OF MARKETING RESEARCH. *Modern Science and Research*, 3(5), 306-312.
46. Akbarovna, N. N. (2024). DAVLAT BOSHQARUV ORGANLARI–MA’MURIY HUQUQ OBYEKTI SIFATIDA. *Gospodarka i Innovacje.*, 47, 371-377.
47. Hakimovich, T. M. (2023). HR BOSHQARMASIDA KPI TIZIMI.
48. Toshov, M. (2024). MODERN MANAGEMENT AND DIGITALIZATION. *Modern Science and Research*, 3(5), 728-734.
49. Hakimovich, T. M. (2024). THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A TOOL IMPROVEMENTS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION. *Gospodarka i Innovacje.*, 47, 353-358.
50. Toshov, M. (2023). HR BOSHQARMASIDA KPI TIZIMI. *Modern Science and Research*, 2(12), 470-476.
51. Toshov, M. (2023). CREATIVE ECONOMY: ESSENCE AND STRUCTURE. *Modern Science and Research*, 2(12), 499-505.
52. Toshov, M. (2023). FORMATION OF PRINCIPLES HR (HUMAN RESOURCE) BASED ON KEY INDICATORS (KPI). *Modern Science and Research*, 2(12), 477-482.
53. Mahmudovna, Q. G. (2024). Oliy ta’lim muassasalari raqobatbardoshligini oshirishda innovatsion faoliyatning ahamiyati.
54. Mahmudovna, Q. G. (2024). Oliy ta’lim muassasalari raqobatbardoshligini tavsiflovchi omillar. *Gospodarka i Innovacje.*, 46, 620-627.
55. Mahmudovna, G. G. (2024). Competitive strategies, the importance of using innovation in their implementation. *Iqtisodiyot va zamonaviy texnologiya jurnali| journal of economy and modern technology*, 3(5), 8-14.
56. Mahmudovna, Q. G. (2024). Raqobat strategiyalari, ularni amalga oshirishda innovatsiyalardan foydalanishning ahamiyati. *Iqtisodiyot va zamonaviy texnologiya jurnali| journal of economy and modern technology*, 3(5), 15-21.