KIÇIK BIZNES KORXONALARINI BOŞQARIŞ SAMARADORLIGINI OŞIRIŞ

Mamajonov Nodirbek Shuhratjon o‘g‘li
Toşkent iqtisodiyot va texnologiyalari universiteti Namangan manzili öqituvçisi
nodirbekmamajonov983@gmail.com
https://orcid.org/0009-0000-2630-2283

Annotatsiya. *Maqolada Özbekiston şaroitida kiçik biznes korxonalarini boşqariş samaradorligini oşirişning taşkiliy-iqtisodiy yönalişlari örganilgan. Tadqiqotning maqsadi moliyaviy natijalar, mijozlar bilan munosabatlar, içki biznes jarayonlari va inson kapitalini yagona baholaş tizimida uyğunlaştiruvçi amaliy boşqaruv modelini işlab çiqişdan iborat. Rasmiy statistika, normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro ilmiy manbalar asosida tavsifiy, qiyosiy va tizimli tahlil usullari qöllanildi. 2023–2025-yillardagi iqtisodiy körsatkiçlar hamda Namangan viloyati ma’lumotlari tahlil qilindi. Natijada kiçik korxonalar uçun tört yönalişli körsatkiçlar tizimi, ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qiliş tartibi va bosqiçma-bosqiç joriy etiş mexanizmi taklif etildi. Taklif etilgan model korxona darajasidagi empirik sinovdan ötkazilmagan bölib, uning ta’sirini aniqlaş uçun keyingi tadqiqotlarda amaliy baholaş talab etiladi.*

Kalit sözlar: *kiçik biznes, boşqaruv samaradorligi, strategik rejalaştiriş, raqamlaştiriş, KPI, moliyaviy barqarorlik, inson kapitali, Namangan viloyati.*

Аннотация. *В статье рассматриваются организационно-экономические направления повышения эффективности управления малыми предприятиями в Узбекистане. Цель исследования — разработать прикладную модель управления, объединяющую финансовые результаты, взаимоотношения с клиентами, внутренние процессы и человеческий капитал в единую систему оценки. Использованы описательный, сравнительный и системный методы анализа официальной статистики, нормативных документов и международных исследований. Проанализированы данные за 2023–2025 годы, в том числе по Наманганской области. Предложены система показателей по четырём направлениям, механизм принятия решений на основе данных и последовательность внедрения. Модель носит рекомендательный характер и требует дальнейшей эмпирической проверки на уровне предприятий.*

ACADEMIC SCIENCE PUBLISHING

Ключевые слова: *малый бизнес, эффективность управления, стратегическое планирование, цифровизация, ключевые показатели эффективности, финансовая устойчивость, человеческий капитал.*

Abstract*. This article examines organisational and economic mechanisms for improving management effectiveness in small enterprises in Uzbekistan. The study aims to propose an applied management model integrating financial performance, customer relations, internal processes and human capital into a unified evaluation framework. Descriptive, comparative and systems-based analysis is applied to official statistics, legal documents and international literature. Trends for 2023–2025, including evidence from Namangan region, are reviewed. The paper proposes a four-dimensional performance indicator system, a data-informed decision-making process and a phased implementation mechanism. As the framework has not yet been tested using enterprise-level observations, its effectiveness remains a proposition for subsequent empirical research rather than a demonstrated causal result.*

Keywords: *small business, management effectiveness, strategic planning, digitalisation, key performance indicators, financial resilience, human capital.*

KIRIŞ

Kiçik biznes mamlakat iqtisodiyotida işlab çiqariş va xizmatlar hajmini kengaytiriş, bandlikni qöllab-quvvatlaş, mahalliy bozorlarni tovar va xizmatlar bilan ta’minlaş hamda raqobat muhitini şakllantirişda muhim örin tutadi. Biroq korxonalar sonining ortişi yoki ularning yalpi içki mahsulotdagi uluşi yuqoriligi alohida korxonaning samarali boşqarilayotganini öz-özidan anglatmaydi. Boşqaruv samaradorligi işlab çiqariş resurslaridan foydalaniş, xarajatlarni nazorat qiliş, mijozlarga qiymat yaratiş, xodimlar salohiyatini rivojlantiriş va pul oqimlarini muvofiqlaştiriş kabi özaro boğliq jarayonlar natijasida namoyon böladi.

Özbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi PF-50-son Farmonida kiçik va örta biznesning iqtisodiyotdagi örnini oşiriş, tadbirkorlik subyektlarining yiriklaşuvini rağbatlantiriş, yangi bozor segmentlariga çiqiş va innovatsiyalarni qöllab-quvvatlaş vazifalari belgilangan [1]. Bu çora-tadbirlarning korxona darajasidagi natijadorligi boşqaruv sifati, moliyaviy intizom va taşkiliy moslaşuvçanlikka bevosita boğliq.

Kiçik korxonalarda boşqaruvning öziga xosligi rahbarning bir vaqtning özida strategik, operatsion va moliyaviy vazifalarni bajarişida körinadi. Bunda qarorlar köpinça şaxsiy tajribaga tayanadi, faoliyatni doimiy ölçaş mexanizmlari yetişmaydi. Moliyalaştiriş manbalarining çeklanganligi, talab özgaruvçanligi va xodimlar kompetensiyasidagi tafovut uşbu muammoni yanada dolzarb qiladi.

ACADEMIC SCIENCE PUBLISHING

Mazkur tadqiqotning maqsadi kiçik biznes korxonalari boşqaruv samaradorligini oşirişga xizmat qiluvçi körsatkiçlar tizimi va uni joriy etişning taşkiliy-iqtisodiy mexanizmini ilmiy asoslaşdir. Tadqiqot doirasida milliy körsatkiçlar dinamikasi baholanadi, ilmiy yondaşuvlar umumlaştiriladi hamda moliya, mijozlar, içki jarayonlar va inson kapitalini birlaştiruvçi amaliy model işlab çiqiladi.

ADABIYOTLAR ŞARHI

Boşqaruv samaradorligini baholaş sohasidagi muhim yondaşuvlardan biri R. Kaplan va D. Norton taklif etgan Balanced Scorecard konsepsiyasidir. Unda korxona strategiyasini faqat moliyaviy körsatkiçlar bilan emas, balki mijozlar, içki jarayonlar hamda örganiş va rivojlaniş natijalari bilan birgalikda kuzatiş zarurligi asoslanadi [4]. Mazkur yondaşuv yirik taşkilotlar uçun yaratilgan bölsa-da, uning çeklangan sonli indikatorlarga asoslangan soddalaştirilgan şakli kiçik korxonalarga ham moslaştirilişi mumkin.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot taşkilotining (OECD) 2024-yildagi tadqiqotida kiçik va örta korxonalarda raqamli vositalardan foydalaniş kengayayotgani, biroq yirik firmalar bilan raqamli tafovut saqlanib qolayotgani körsatiladi [5]. Raqamli texnologiyalarni örnatişning özi yetarli emas: ular hisob-kitoblar, buyurtmalar, zaxiralar va mijozlar munosabatlari haqidagi ma’lumotlardan boşqaruv qarorlarini işlab çiqişda foydalanilgandagina qiymat yaratadi.

OECDning 2023-yilgi şarhida kiçik biznesning moslaşuvçanligi va innovatsion imkoniyatlari xodimlarning texnik hamda boşqaruv könikmalariga boğliqligi ta’kidlanadi [6]. Jahon banki guruhining 2026-yilda e’lon qilingan Özbekiston xususiy sektori diagnostikasida esa moliyalaştiriş imkoniyatlari, soliq yukiga doir biznes xavotirlari va malaka tafovuti xususiy korxonalar ösişiga tösiq böluvçi omillar sifatida qayd etilgan [7].

Uşbu manbalarni umumlaştiriş şuni körsatadiki, kiçik biznesga nisbatan boşqaruv samaradorligini baholaş köp mezonli bölişi, biroq haddan taşqari murakkab hisobot tizimiga aylanmasligi lozim. Tadqiqotning taklif etilayotgan yangiligi köp mezonli konsepsiyani çeklangan ma’lumot va resurslarga ega kiçik korxonalar uçun ixçam, kuzatiladigan va bosqiçma-bosqiç qöllanadigan mexanizmga moslaştirişdan iborat.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot ikkilamçi ma’lumotlarga asoslangan nazariy-amaliy tahlil sifatida taşkil etildi. Ma’lumotlar bazasini Özbekiston Respublikasi Milliy statistika qömitasining SIAT körsatkiçlari, 2026-yildagi rasmiy statistik axborot, PF-50-son Farmon va nufuzli xalqaro taşkilotlar tadqiqotlari taşkil etdi [1–3, 5–7]. 2023–2025-

yillar uçun yillik körsatkiçlar dinamikasi tavsifiy tahlil qilindi; 2026-yil uçinçi çoragiga oid qiymatlar alohida, oraliq davr ma'lumoti sifatida talqin qilindi.

Metodologiyada uç yondaşuv qöllandi: birinçisi, dinamik va hududiy qiyoslaş orqali kiçik biznesning iqtisodiyotdagi örnini aniqlaş; ikkinçisi, tizimli yondaşuv yordamida korxona boşqaruvining özaro boğliq yönalişlarini ajratiş; uçinçisi, natijadorlik indikatorlarini tanlaş va joriy etişning taşkiliy algoritmini işlab çiqiş. Taklif etilayotgan integral indeks körsatkiçlarning maqsadga erişiş darajasini kuzatişga möljallangan diagnostik vositadir; u regressiya yoki eksperimental baholaş natijasi emas.

Tadqiqot çeklovi şundaki, alohida korxonalarning moliyaviy hisobotlari, sörovnomalari yoki tajriba ma'lumotlari mavjud emas. Şuning uçun makroiqtisodiy statistika asosida boşqaruv modelining aniq iqtisodiy samarasi yoki sabab-oqibat ta'siri haqida xulosa çiqarilmaydi. Modelni sinovdan ötkaziş keyingi empirik tadqiqotning alohida vazifasi sifatida belgilanadi.

NATIJALAR

Milliy statistika qömitasining SIAT ma'lumotlariga köra, kiçik tadbirkorlik subyektlarining yalpi içki mahsulotdagi uluşi 2023-yilda 53,8 foiz, 2024-yilda 53,5 foiz va 2025-yilda 52,2 foizni taşkil etgan. Namangan viloyatida ayni körsatkiçlar 74,0; 73,9 va 73,6 foiz bölgan [2]. Har ikki hududda uluşning pasayiş tendensiyasi kuzatilsa-da, mazkur özgarişlarning özi boşqaruv sifati yomonlaşganini isbotlamaydi: uluşga iqtisodiyotning boşqa segmentlaridagi ösiş sur'atlari va tarmoq tarkibi ham ta'sir etadi.

2026-yil III çorak böyiça SIAT tizimida respublika uçun 53,8 foiz, Namangan viloyati uçun 75,5 foiz körsatkiçi qayd etilgan [2]. Uşbu çoraklik ma'lumotlar 2025-yilning töliq yillik natijalari bilan töğridan-töğri soliştirilib, yillik ösiş sur'ati sifatida talqin qilinmaydi.

1-jadval. Kiçik tadbirkorlikning YaIMdagi uluşi (manba: SIAT [2])

Davr	Özbekiston, %	Namangan, %	Farq, foiz punkt
2023	53,8	74,0	20,2
2024	53,5	73,9	20,4
2025	52,2	73,6	21,4
2026-yil III çorak	53,8	75,5	21,7

Izoh: 2026-yil III çorak ma'lumoti yillik qatorga töğridan-töğri qoşilib, ösiş sur'ati sifatida talqin qilinmaydi.

2026-yil 1-iyul holatiga respublikada 1 236 126 ta kiçik tadbirkorlik subyekti faoliyat yuritgani ma'lum qilingan [3]. Uşbu umumiy son yuridik şaxs maqomidagi kiçik korxona va mikrofirmalar bilan bir qatorda yakka tartibdagi tadbirkorlar

hamda boşqa toifalarni qamrab oladi. Şu sababli uni faqat kiçik korxonalar soni sifatida körsatiş metodologik jihatdan notöğri böladi.

Kuzatilgan körsatkiçlar kiçik biznesning iqtisodiyotda salmoqli örin tutişini körsatadi. Biroq faoliyat kölami ortişi bilan korxonada operatsion nazorat, pul oqimini boşqariş, zaxiralarni rejalaştiriş va xizmat sifati monitoringi kabi vazifalar ham murakkablaşadi. Demak, hududiy va milliy rivojlantiriş siyosatini korxona içidagi boşqaruv salohiyatini mustahkamlaş bilan uyğunlaştiriş muhimdir.

Kiçik korxonalar uçun tahliliy jihatdan quyidagi muammo guruhlarini ajratiş mumkin: strategik maqsadlarning ölçab bölmasligi; byudjet va pul oqimlari rejasining nomuntazamligi; işlab çiqariş yoki xizmat körsatiş jarayonlarida yöqotişlarni qayd etmaslik; mijozlar bilan qayta aloqa tizimining zaifligi; xodimlar vazifalari va natijalarini baholaş mezonlarining noaniqligi. Bu tasnif tadqiqotda körib çiqilgan adabiyotlar va tizimli tahlil asosidagi konseptual umumlaştiriş bölib, korxonalar orasida uşbu muammolarning tarqaliş darajasi hisoblanmagan.

Tahlil asosida boşqaruv samaradorligini tört özaro boğliq yönalişda ölçaş taklif etiladi: (1) moliyaviy barqarorlik va rentabellik; (2) mijozlarga xizmat va bozor pozitsiyasi; (3) içki jarayonlar unumdorligi; (4) kadrlar salohiyati va raqamli boşqaruv. Bu tuzilma rahbarga daromad köpayişi bilan birga uning qanday xarajat va operatsion natijalar hisobiga ta’minlanganini ham köriş imkonini beradi.

BOŞQARUV SAMARADORLIGINI OŞIRIŞNING TAKLIF ETILAYOTGAN MODELI

Birinçi bosqiçda korxona missiyasi va 12 oylik maqsadlari aniq körsatkiçlarga ajratiladi. Masalan, korxona tuşumining ösişi yakuniy maqsad bölişi mumkin, ammo uni ta’minlovçi operatsion körsatkiçlar — buyurtmani bajariş muddati, takroriy xarid qiluvçi mijozlar uluşi va zaxira aylanmasi — alohida kuzatilişi kerak. Har bir indikatorning hisoblaş formulasi, mas’ul xodimi, ma’lumot manbasi va yangilaniş davri belgilanadi.

Ikkinçi bosqiçda haftalik operatsion hisobot va oylik moliyaviy körib çiqiş joriy etiladi. Haftalik yiğilişlarda işlab çiqariş yoki xizmat körsatişdagi oğişlar aniqlanadi, oylik tahlilda esa foyda marjasi, qarzdorlik, pul oqimi va mijozlar dinamikasi baholanadi. Körsatkiç böyiça salbiy oğiş kuzatilganida çora-tadbir, ijroçi va tekşiriş muddati bir hujjatda qayd etiladi.

2-jadval. Kiçik korxona uçun tavsiya etiladigan KPI tizimi (muallif işlanmasi)

Yönaliş	Asosiy körsatkiç	Hisoblaş va kuzatiş
Moliyaviy barqarorlik	Operatsion foyda marjasi; debitorlik muddati	Foyda / sof tuşum × 100; debitorlik qarzi / muddatli sotuv × davr kunlari

Yönaliş	Asosiy körsatkiç	Hisoblaş va kuzatiş
Mijozlar	Takroriy xarid uluşi; şikoyatlarni hal etiş muddati	Qayta xarid qilgan mijozlar / jami mijozlar × 100; örtaça kun
Ichki jarayonlar	Buyurtma sikli; nuqsonlar uluşi	Buyurtma başlanişidan yakunigaça vaqt; nuqsonli mahsulotlar / jami işlab çiqarilgan mahsulotlar × 100
Inson kapitali va raqamli tizim	Xodim başiga tuşum; raqamli qayd uluşi	Tuşum / örtaça xodimlar soni; tizimda qayd etilgan operatsiyalar / jami operatsiyalar × 100

Uçinçi bosqiçda indikatorlar böyiça integral diagnostik baho şakllantirilişi mumkin. Har bir i-indikatorning maqsadga erişiş darajasi s_i (0 dan 100 ballgaça), yönaliş vazni esa w_i deb belgilansa, umumlaştirilgan baho $S = \Sigma(w_i \times s_i)$ körinişida hisoblanadi; bunda $\Sigma w_i = 1$. «Köp bölsa yaxşi» turidagi körsatkiçlar uçun $s_i = \min(100; 100 \times X_i/T_i)$, «kam bölsa yaxşi» turidagi körsatkiçlar uçun $s_i = \min(100; 100 \times T_i/X_i)$ formulasi qöllanadi. Bu yerda X_i — amaldagi natija, T_i — musbat maqsad qiymati. Nol qiymatlar, çegaraviy holatlar va turli sektorlar uçun istisnolar baholaş reglamentida alohida belgilanişi zarur.

Soddalaştirilgan taşkiliy variantda moliyaviy yönalişga 0,30, mijozlarga 0,25, jarayonlarga 0,25, kadrlar va raqamlaştirişga 0,20 vazn ajratiş mumkin. Mazkur vaznlar ilmiy kuzatuv natijasida aniqlangan koeffitsiyentlar emas, balki dastlabki boşqaruv qarorlari uçun tavsiya etilayotgan misoldir. Ular tarmoq xususiyati, korxona strategiyasi va mutaxassislar bahosiga qarab qayta kalibrlanişi kerak. Bundan taşqari, umumiy bahoning yuqoriligi pul oqimidagi xavfli uzilişni yaşirmasligi uçun kritik körsatkiçlar böyiça alohida minimal talablar belgilanişi lozim.

Raqamlaştiriş törtinçi yordamçi mexanizm emas, barça yönalişlarni boğlovçi infratuzilma sifatida qaraladi. Masalan, elektron hisob-kitob va zaxira qaydlari xarajatlarning şakllanişini, mijozlar bazasi takroriy xaridlarni, xodim vazifalarini qayd etiş tizimi esa javobgarlikni körsatadi. Dastur tanlaşda qimmat tizimlarni xarid qilişdan köra ma’lumot sifati, foydalanuvçi qulayligi, axborot xavfsizligi va joriy etiş xarajatlari birinçi öringa qöyiladi.

Taqdim etilgan modelning iqtisodiy samarasi korxona darajasida quyidagi yöllar orqali namoyon bölişi kutiladi: ortiqça zaxiralarning kamayişi, takroriy operatsiyalarni qisqartiriş, iş vaqti yöqotişlarini aniqlaş, debitorlik qarzini tezroq undiriş va mijozlarni saqlab qoliş. Biroq aniq foiz yoki puldagi natija faqat korxonaning bazaviy va keyingi davr ma’lumotlari asosida baholanişi mumkin.

AMALIY JORIY ETIŞ BOSQIÇLARI

Modelni joriy etişning dastlabki 30 kunida korxona rahbari mavjud hisob ma'lumotlari, vazifalar taqsimoti va asosiy operatsiyalarni xaritalaydi. Uşbu davrda har bir indikatorning boşlanğiç qiymati belgilanadi, bir xil nomdagi ma'lumotlarning turli manbalardagi farqlari aniqlanadi. Keyingi 30 kunda hisob yuritiş tartibi yagona şaklga keltiriladi va rahbar uçun qisqa körsatkiçlar paneli tuziladi.

Uçinçi 30 kun içida tanlangan bitta jarayonda, masalan, buyurtmalarni bajariş yoki zaxiralarni boşqarişda, sinov loyihasi ötkaziladi. Iş boşlanişidan oldingi va keyingi körsatkiçlar bir xil usulda ölçanadi. Agar mavsumiylik yoki narx özgarişi kuçli bölsa, faqat «oldin–keyin» qiyosi yetarli bölmasligi mumkin; imkon bölsa öxşaş bölinma yoki taqqoslanadigan davr bilan nazorat qiyosi taşkil etiladi.

3–12 oy davomida natija bergan usullar boşqa jarayonlarga yoyiladi. Xodimlarning KPI körsatkiçlari jazolaşning mexanik vositasiga aylantirilmaydi, balki trening, rağbatlantiriş va jarayonni yaxşilaş uçun işlatiladi. Rahbarlik vakolatlarini bosqiçma-bosqiç taqsimlaş, örinbosarlarni tayyorlaş va qarorlar jurnalini yuritiş biznesning faqat bir şaxsga boğlanib qoliş xavfini kamaytiradi.

Mintaqaviy amaliyot, jumladan Namangan viloyatidagi korxonalar uçun, savdo, xizmat va işlab çiqariş subyektlarini bir xil maqsad darajalari bilan baholamaslik tavsiya etiladi. Ularning faoliyat sikllari va kapital siğimi farq qilgani sababli körsatkiçlar tarmoq xususiyatiga moslaştirilişi zarur. Korxonalarni qöllab-quvvatlovçi taşkilotlar tomonidan qisqa boşqaruv diagnostikasi, mentorlik va raqamli hisob yuritiş böyiça amaliy maslahatlar beriş uşbu yondaşuvni kengaytirişi mumkin.

MUHOKAMA

Tahlil şuni körsatadiki, kiçik biznesni boşqariş samaradorligini faqat sof foyda yoki savdo hajmi bilan ifodalaş bir yoqlama yondaşuvdir. Qisqa muddatda tuşumning ösişi pul oqimlari yetişmovçiligi, mijozlarning ketişi yoki mahsulot sifati pasayişi hisobiga yuz berişi ham mumkin. Şuning uçun moliyaviy va nomoliyaviy körsatkiçlarni özaro boğlaş strategik ahamiyat kasb etadi.

Taklif etilayotgan modelning ustunligi — indikatorlar sonini çeklaş, hisobot davrlarini aniqlaştiriş va strategik qaror bilan operatsion jarayon örtasida kuzatiladigan boğlaniş örnatişidir. Biroq kiçik korxonalarda ma'lumotlarning töliq yuritilmasligi, xodimlarda raqamli könikmalarning yetişmasligi yoki rahbar tomonidan körsatkiçlarni subyektiv tanlaş modelni joriy etiş sifatiga salbiy ta'sir qilişi mumkin. Şuningdek, vaznlar va maqsad darajalarini notöğri belgilaş baholaş natijasini çalğitadi.

Kelgusi empirik işlar uçun bir neçta tarmoqdagi kiçik korxonalarni kamida 6–12 oy kuzatiş, modelni joriy etgan va etmagan korxonalar dinamikasini soliştiriş maqsadga muvofiq. Bu jarayonda mehnat unumdorligi, operatsion foyda marjasi, buyurtma sikli va mijozlarni saqlaş darajasi natijaviy indikatorlar sifatida olinişi mumkin. Şundagina taklif etilgan mexanizmning samarasi va qöllaş çegaralari statistik usullar orqali tekşiriladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Kiçik biznes korxonalarini boşqariş samaradorligini oşirişning asosiy şarti — strategik maqsadlarni ölçab böladigan operatsion natijalarga aylantirişdir. Rasmiy statistik ma’lumotlar Özbekistonda, xususan Namangan viloyatida kiçik tadbirkorlikning iqtisodiy ahamiyati yuqoriligini tasdiqlaydi, biroq makroiqtisodiy uluş korxona boşqaruvi sifatining bevosita ölçovi emas.

Tadqiqot natijasida törtta yönalişga asoslangan boşqaruv samaradorligi modeli taklif etildi: moliyaviy barqarorlik; mijozlar bilan munosabatlar; içki jarayonlar; inson kapitali va raqamli boşqaruv. Taklifning amaliy qiymati indikatorlarni hisoblaş, mas’ullarni belgilaş, muntazam hisobot yuritiş, salbiy oğişlarga javob çoralarini tanlaş hamda boşqaruv qarorlarini tekşiriladigan ma’lumotga asoslaş imkoniyatidadir.

Amaliy jihatdan kiçik korxonalarda 90 kunlik diagnostika va sinov bosqiçini yölga qöyiş, pul oqimi va xarajatlar nazoratini ustuvorlaştiriş, mijozlardan muntazam qayta aloqa oliş, xodimlar malakasini oşiriş va raqamli hisob tizimlarini izçil joriy etiş tavsiya etiladi. Taklif etilgan mexanizmning natijadorligini ilmiy tasdiqlaş uçun korxona darajasidagi birlamçi ma’lumotlar asosida alohida empirik baholaş zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. **O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti.** Kichik va o‘rta biznesning iqtisodiyotdagi o‘rnini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida: O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi PF-50-son Farmoni. – URL: https://lex.uz/uz/acts/-7444738.

2. **O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi.** Kichik tadbirkorlik subyektlarining jami YaIMdagi ulushi: statistik ko‘rsatkichlar // SIAT. – Ko‘rsatkich kodi: 1.10.02.0005. – Yangilangan sana: 27.10.2026. – URL: https://siat.stat.uz/data/420/?lang=uz.

3. **O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi.** O‘zbekistonda 1,2 mlndan ortiq kichik tadbirkorlik subyektlari faoliyat yuritmoqda. – 30.07.2026. – URL: https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/69531-zbekistonda-1-2-mlndan-orti-kichik-tadbirkorlik-subektlari-faoliyat-yuritmo-da-3.

ACADEMIC SCIENCE PUBLISHING

4. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71–79. – URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2.

5. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions: 2024 OECD D4SME Survey // OECD SME and Entrepreneurship Papers. – Paris: OECD Publishing, 2024. – No. 62. – DOI: 10.1787/eb4ec9ac-en. – URL: https://doi.org/10.1787/eb4ec9ac-en.

6. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/342b8564-en. – URL: https://doi.org/10.1787/342b8564-en.

7. **International Finance Corporation (IFC).** Uzbekistan Country Private Sector Diagnostic / World Bank Group. – 2026. – URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2026/uzbekistan-private-sector-diagnostic.

ACADEMIC SCIENCE PUBLISHING