ÖRTA BIZNES KORXONALARIDA MONITORING, NAZORAT VA LOYIHA SAMARADORLIGINI TAŞKILLAŞTIRIŞ METODLARI

Abduyusupova Kamola, Ergasheva E'zoza
Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi – Toşkent – Özbekiston

Annotatsiya. Maqolada örta biznes korxonalarida monitoring, boşqaruv nazorati va loyiha samaradorligini baholaşni taşkil etiş metodlari tadqiq etilgan. Boşqaruv nazorati, loyiha boşqaruvi va içki nazorat böyiça xalqaro yondaşuvlar tizimlaştirilib, ularning örta korxonalar şaroitiga mosligi baholangan. Strategik, loyiha va operatsion darajalarni birlaştiruvçi monitoring tizimi, muvozanatlaşgan körsatkiçlar asosidagi KPI töplami, PDCA sikliga asoslangan oylik monitoring jarayoni va rollar taqsimoti taklif etilgan. Özlaştirilgan qiymat usulining afzalligi şartli loyiha va loyihalar portfeli misolida körsatilib, oddiy reja–fakt taqqoslaşida körinmaydigan byudjet va muddat xavflarini erta aniqlaş imkoniyati asoslangan.

Kalit sözlar: *örta biznes, monitoring, boşqaruv nazorati, loyiha samaradorligi, özlaştirilgan qiymat usuli, muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimi, PDCA sikli, loyihalar portfeli.*

Özbekistonda örta biznes alohida toifa sifatida ajratilgan: 2023-yil 10-fevraldagi PF-21-son Farmonga köra, bir kalendar yildagi jami daromadi 10 mlrd sömdan 100 mlrd sömgaça bölgan tadbirkorlik subyektlari örta biznesga kiradi [1]. Kiçik va örta biznesni moliyaviy qöllab-quvvatlaş tizimi [2], biznesni yiriklaştirişni rağbatlantiriş çoralari [3] hamda 2026-yil 6-fevraldagi Farmonda belgilangan yirik korxonalarning işlab çiqariş zanjirlariga kiçik va örta biznesni jalb etiş, loyihalarga 10 yilgaça muddatga va bir loyihaga 10 mln AQŞ dollarigaça imtiyozli kreditlar ajratiş mexanizmlari [4] örta korxonalarda investitsiya loyihalari sonini va kölamini oşirmoqda.

Bunday şaroitda loyihalarning muddat, byudjet va sifat talablari doirasida bajarilişini kuzatiş örta korxonalar uçun hal qiluvçi ahamiyatga ega böladi. Loyiha keçikişi yoki byudjetdan oşişi örta korxona uçun yirik korxonaga qaraganda xavfliroq, çunki uning moliyaviy zaxiralari çeklangan, bitta yirik loyiha esa umumiy aktivlarning sezilarli qismini taşkil etişi mumkin. Şu bilan birga örta korxonalarda yirik korxonalardagi kabi ixtisoslaşgan loyiha ofislari va köp bosqiçli nazorat tizimlari mavjud emas, kiçik korxonalarga xos norasmiy boşqaruv esa faoliyat kölami oşgani sari yetarli bölmay qoladi.

Demak, örta biznes uçun soddalaştirilgan, ammo miqdoriy jihatdan asoslangan monitoring va nazorat metodlarini tanlaş va ularni yagona tizimga birlaştiriş dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi. Tadqiqot maqsadi — örta biznes korxonalarida monitoring[1], nazorat va loyiha samaradorligini baholaş metodlarini tizimlaştiriş hamda ularni taşkil etişning amaliy modelini taklif etiş.

Boşqaruv nazorati nazariyasida R. Anthony strategik rejalaştiriş, boşqaruv nazorati va operatsion nazoratni ajratib, ularning har biri öz körsatkiçlari va davriyligiga ega bölişi kerakligini asoslagan [5]. R. Simons nazoratning tört "riçagi"ni — qadriyatlar, çeklovlar, diagnostik va interaktiv nazorat tizimlarini farqlagan; diagnostik tizimlar körsatkiçlarni maqsad bilan soliştirsa, interaktiv tizimlar rahbariyatning strategik noaniqliklarga e'tiborini ta'minlaydi [6]. K. Merchant va W. Van der Stede nazoratni natijalar, harakatlar va madaniyat orqali amalga oşiriş şakllarini tizimlaştirgan [7]. Strategik maqsadlarni ölçanadigan körsatkiçlarga aylantiriş uçun R. Kaplan va D. Nortonning muvozanatlaşgan körsatkiçlar

[1]Monitoring — reja körsatkiçlarining bajarilişi töğrisidagi ma'lumotlarni muntazam yiğiş va tahlil qiliş jarayoni; nazorat — aniqlangan çetlanişlarga javoban tuzatiş çoralarini köriş.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

tizimi[2] [8], uzluksiz takomillaştiriş uçun esa W. Demingning "rejalaştiriş — bajariş — tekşiriş — harakat" (PDCA) sikli [9] qöllaniladi.

Içki nazorat sohasida COSO tomonidan işlab çiqilgan integratsiyalaşgan tizim nazorat muhiti, risklarni baholaş, nazorat tadbirlari, axborot va kommunikatsiya hamda monitoring komponentlarini ajratadi [10], ISO 31000:2018 standarti esa risklarni boşqariş jarayoniga monitoring va qayta körib çiqişni majburiy element sifatida kiritadi [11]. Loyiha darajasida PMBOK qöllanmasining yettinçi naşri [12] va ISO 21502:2020 standarti [13] loyihani bosqiçlar böyiça boşqariş, natijalarni muntazam ölçaş va özgarişlarni rasmiy nazorat qilişni talab etadi; H. Kerzner rejalaştiriş, kalendar jadval va nazoratni yagona tizim sifatida körib çiqadi [14].

Loyiha muvaffaqiyatini baholaşda R. Atkinson "muddat, xarajat, sifat" uçburçagi yetarli emasligini körsatib, loyiha natijasidan manfaatdor tomonlar foydasini ham hisobga olişni taklif etgan [15], A. Shenhar va D. Dvir esa samaradorlikni qisqa va uzoq muddatli ölçovlarda baholaş zarurligini asoslagan [16]. Muddat va xarajatni yagona körsatkiçlar orqali kuzatişning eng rivojlangan vositasi Q. Fleming va J. Koppelman tavsiflagan özlaştirilgan qiymat usuli [17] va uning W. Lipke taklif etgan "özlaştirilgan jadval" (earned schedule) kengaytmasi hisoblanadi [18]. J. Turner, A. Ledwith va J. Kelly örta korxonalar katta korxonalar uçun möljallangan murakkab protseduralarni emas, balki hajmiga mutanosib, soddalaştirilgan loyiha boşqaruvi jarayonlarini talab qilişini empirik asoslagan [19].

Mahalliy tadqiqotlarda B.N. Muydinov buxgalteriya hisobi ma'lumotlarining boşqaruv qarorlarini qabul qilişdagi ahamiyatini [20], I.S. Musaxonzoda va B.F. Faxriddinov ERP va BI tizimlari orqali moliyaviy natijalarni boşqarişni hamda korxonalarda içki ma'lumotlar integratsiyasining zaifligini körsatgan [21]. Biroq örta korxonalar uçun monitoring, nazorat va loyiha samaradorligi metodlarini yagona tizimga birlaştiruvçi tadqiqotlar yetarli emas. Asosiy metodlarning qiyosiy tavsifi 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval. *Monitoring va nazorat metodlarining örta biznes uçun qiyosiy tavsifi*[3]

Metod	**Afzalligi**	**Çeklovi**	**Örta biznesga mosligi**
Muvozanatlaşgan körsatkiçlar [8]	Strategiyani körsatkiçlarga boğlaydi	Körsatkiçlarni tanlaş subyektiv	Yuqori, 10–15 körsatkiç bilan
Özlaştirilgan qiymat (EVM) [17; 18]	Muddat va xarajatni yagona ölçovda baholaydi, prognoz beradi	Iş hajmini ölçaş intizomini talab qiladi	Yuqori, yirik loyihalar uçun
Bosqiçli nazorat (stage-gate) [13]	Har bosqiçda "davom etiş/töxtatiş" qarori	Bosqiçlar içidagi oğişlarni körmaydi	Yuqori
COSO içki nazorat [10]	Kompleks, audit bilan uyğun	Joriy etiş resurs talab qiladi	Örta, soddalaştirilgan şaklda

[2]Muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimi (Balanced Scorecard, BSC) — moliya, mijozlar, içki jarayonlar hamda öqiş va rivojlaniş istiqbollari böyiça özaro boğlangan körsatkiçlar töplami.

[3]Manba: 1-jadvalda keltirilgan adabiyotlar asosida muallif işlanmasi.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Metod	Afzalligi	Çeklovi	Örta biznesga mosligi
Risklarni boşqariş (ISO 31000) [11]	Xavflarni oldindan aniqlaydi	Miqdoriy baholaş murakkab	Örta
Reja–fakt tahlili	Oddiy, buxgalteriya ma'lumotlariga asoslanadi	Bajarilgan işlar hajmini hisobga olmaydi	Yetarli emas, yordamçi vosita

Tadqiqotda tizimli yondaşuv, qiyosiy tahlil, modellaştiriş va özlaştirilgan qiymat usuli böyiça hisob-kitob qöllanildi. EVM körsatkiçlari quyidagiça aniqlandi: xarajat çetlanişi CV = EV – AC, muddat çetlanişi SV = EV – PV, xarajat samaradorligi indeksi CPI = EV / AC, muddat samaradorligi indeksi SPI = EV / PV, yakuniy xarajatlar prognozi EAC = BAC / CPI [17]; muddat böyiça esa özlaştirilgan jadval ES, SPI(t) = ES / AT va IEAC(t) = T / SPI(t) körsatkiçlaridan foydalanildi [18]. Bu yerda PV — rejadagi qiymat, EV — bajarilgan işlarning rejadagi qiymati, AC — haqiqiy xarajatlar, BAC — loyiha byudjeti, AT — haqiqiy vaqt, T — rejadagi muddat. Uslubiyot aprobatsiyasi uçun örta korxonaning şartli loyihasi va törtta loyihadan iborat şartli portfel ma'lumotlari işlatildi; ular real korxona körsatkiçlarini aks ettirmaydi.

Uç darajali monitoring tizimi. R. Anthony va R. Simons yondaşuvlari asosida örta korxona uçun monitoring va nazoratni uç darajada taşkil etiş taklif etiladi. Har bir daraja öz metodi, körsatkiçlari va davriyligiga ega (2-jadval).

2-jadval. *Örta biznes korxonasida monitoring va nazoratning uç darajali tizimi*[4]

Daraja	Metod	Asosiy körsatkiçlar	Davriylik	Raqamli vosita
Strategik	Muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimi, interaktiv nazorat	Daromad ösişi, rentabellik, bozor uluşi, mijozlar qoniqişi	Çorak	BI paneli
Loyiha	Özlaştirilgan qiymat usuli, bosqiçli nazorat	CPI, SPI, SPI(t), EAC, VAC	Oy	Loyiha boşqaruvi dasturi, ERP
Operatsion	KPI, diagnostik nazorat, PDCA sikli	Işlab çiqariş, sifat, zaxiralar, debitorlik qarzi	Hafta	ERP, buxgalteriya tizimi

KPI tizimi. Strategik darajadagi körsatkiçlar muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimining tört istiqboli böyiça şakllantiriladi (3-jadval). Örta korxona uçun körsatkiçlar sonini 10–12 tagaça çeklaş tavsiya etiladi, çunki J. Turner va hammualliflari körsatganidek, örta korxonalarda ortiqça murakkab tizimlar amalda qöllanilmay qoladi [19]. Körsatkiçlarni hisoblaş uçun boşlanğiç ma'lumotlar buxgalteriya hisobi töğrisidagi qonun hujjatlariga muvofiq yuritiladigan hisob registrlaridan olinadi [22].

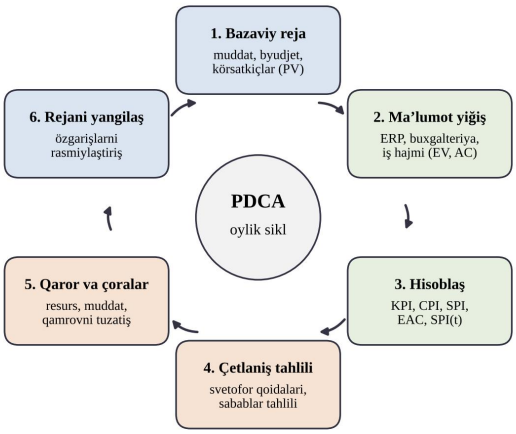
[4]Muallif işlanmasi ([5; 6; 8; 17] asosida).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

3-jadval. *Örta korxona uçun muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimi asosidagi KPI töplami*[5]

Istiqbol	**Körsatkiç**	**Hisoblaş tartibi**	**Maqsadli qiymat**
Moliya	Sotuvlar rentabelligi	Sof foyda / sotuvdan tuşum	≥ 10%
Moliya	Loyihalar byudjeti ijrosi	Portfel CPI	≥ 0,95
Mijozlar	Öz vaqtida yetkazib beriş uluşi	Muddatida bajarilgan buyurtmalar / jami buyurtmalar	≥ 95%
Mijozlar	Reklamatsiyalar uluşi	Qaytarilgan mahsulot / sotilgan mahsulot	≤ 1%
Içki jarayonlar	Loyihalar muddati ijrosi	Portfel SPI	≥ 0,95
Içki jarayonlar	Zaxiralar aylaniş muddati	Örtaça zaxira / kunlik tannarx	Tarmoq örtaçasidan past
Öqiş va rivojlaniş	Loyiha boşqaruvi böyiça öqitilgan xodimlar uluşi	Öqitilganlar / loyiha jamoasi a'zolari	≥ 50%
Öqiş va rivojlaniş	Raqamlaştirilgan jarayonlar uluşi	ERP bilan qamrab olingan jarayonlar / jami jarayonlar	≥ 70%

Monitoring jarayoni. Loyiha va strategik körsatkiçlar monitoringi PDCA sikliga asoslangan oylik jarayon sifatida taşkil etiladi (1-rasm). Siklning asosiy şarti — bazaviy reja (PV) tasdiqlangandan keyin uning özgarişi faqat rasmiy qaror bilan amalga oşirilişi; aks holda çetlanişlar "yöqolib ketadi" va monitoring ma'nosini yöqotadi [13; 14].



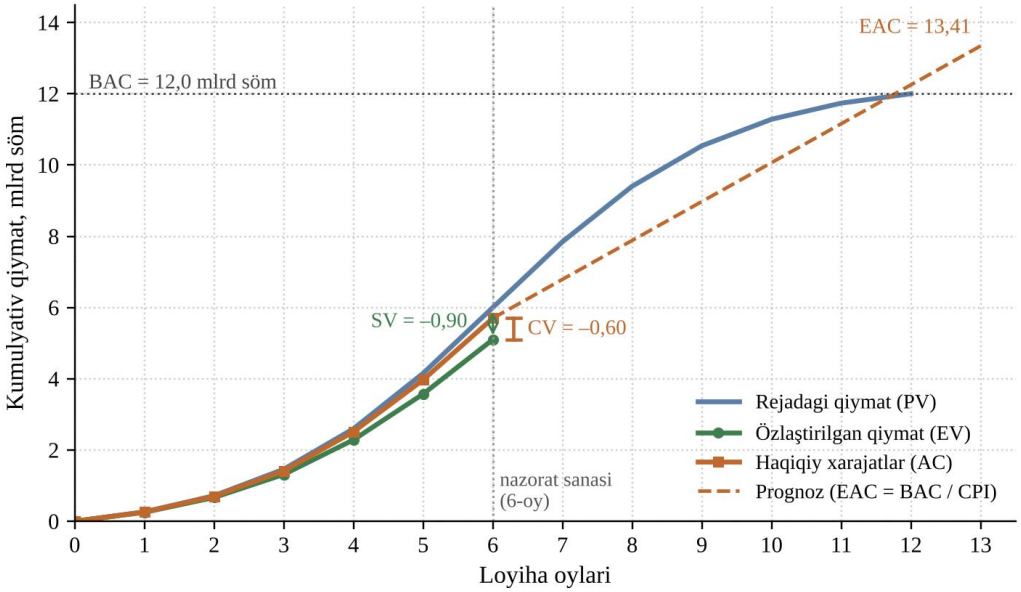
1-rasm. *Örta korxonada loyiha monitoringining PDCA sikliga asoslangan oylik jarayoni*[6]

[5]Muallif işlanmasi; maqsadli qiymatlar tavsiyaviy bölib, tarmoq va korxona xususiyatlariga qarab aniqlaştiriladi.

[6]Muallif işlanmasi ([9; 13] asosida).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Loyiha samaradorligini baholaş. EVM metodining amaliy qöllanilişi örta korxonadagi şartli loyiha — umumiy byudjeti (BAC) 12 mlrd söm va muddati 12 oy bölgan yangi işlab çiqariş liniyasini işga tuşiriş misolida körsatildi (2-rasm, 4-jadval).



2-rasm. *Şartli loyiha böyiça özlaştirilgan qiymat körsatkiçlari dinamikasi*[7]

4-jadval. *Nazorat sanasidagi (6-oy) loyiha samaradorligi körsatkiçlari*[8]

Körsatkiç	Formula	Qiymat	Talqin
Xarajat çetlanişi (CV)	EV – AC	–0,60 mlrd	Bajarilgan işlar rejadan qimmatga tuşmoqda
Muddat çetlanişi (SV)	EV – PV	–0,90 mlrd	Işlar rejadan orqada qolmoqda
Xarajat samaradorligi indeksi (CPI)	EV / AC	0,895	Har 1 söm xarajatga 0,895 sömlik iş bajarilgan
Muddat samaradorligi indeksi (SPI)	EV / PV	0,850	Reja 85 foizga bajarilgan
Vaqt böyiça indeks (SPI(t))	ES / AT	0,919	Loyiha taxminan 0,5 oy orqada
Yakuniy xarajatlar prognozi (EAC)	BAC / CPI	13,41 mlrd	Byudjetdan 1,41 mlrd söm oşiş kutilmoqda
Prognoz muddat (IEAC(t))	T / SPI(t)	13,1 oy	Loyiha taxminan 1 oyga keçikadi

[7]Muallif hisob-kitobi (şartli ma'lumotlar).

[8]Muallif hisob-kitobi; formulalar [17; 18] böyiça.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Körsatkiç	Formula	Qiymat	Talqin
Talab etiladigan samaradorlik (TCPI)	(BAC – EV) / (BAC – AC)	1,095	Byudjetga siğiş uçun samaradorlikni 9,5% oşiriş zarur

Loyiha muddatining yarmida qayd etilgan 10,5 foizlik xarajat samaradorligi yöqotilişi (CPI = 0,895) çoralar körilmasa, byudjetning 11,7 foizga oşişiga olib keladi. Bu xavf odatdagi reja–fakt taqqoslaşida körinmaydi: haqiqiy xarajatlar (5,70 mlrd söm) rejadan (6,00 mlrd söm) kam bölgani uçun holat ijobiy körinadi. Haqiqatda esa xarajatlarning kamligi işlarning rejadan orqada qolişi natijasidir.

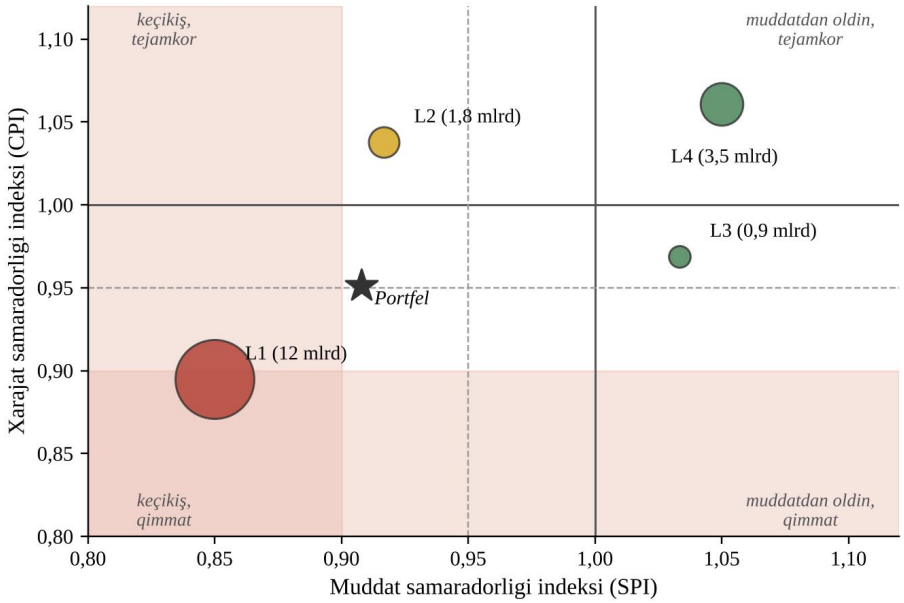
Loyihalar portfelini nazorat qiliş. Örta korxonada bir vaqtning özida bir neçta loyiha amalga oşiriladi, şu sababli rahbariyat uçun portfel darajasidagi umumlaştirilgan köriniş zarur. Buning uçun "svetofor" qoidalari taklif etiladi: CPI va SPI ning kiçigi 0,95 dan yuqori bölsa — "yaşil", 0,90–0,95 oraliğida — "sariq", 0,90 dan past bölsa — "qizil" holat. Şartli portfel böyiça natijalar 5-jadval va 3-rasmda keltirilgan.

5-jadval. *Şartli loyihalar portfelining holati (6-oy)*[9]

Loyiha	BAC, mlrd söm	CPI	SPI	EAC, mlrd söm	Holat	Çoralar
L1. Işlab çiqariş liniyasi	12,0	0,895	0,850	13,41	Qizil	Rahbariyat qarori, rejani qayta köriş
L2. ERP tizimini joriy etiş	1,8	1,038	0,917	1,73	Sariq	Resurslarni qöşiş
L3. Yangi mahsulotni sertifikatlaş	0,9	0,969	1,033	0,93	Yaşil	Odatiy monitoring
L4. Omborni kengaytiriş	3,5	1,061	1,050	3,30	Yaşil	Odatiy monitoring
Portfel jami	18,2	0,951	0,908	19,38	Sariq	L1 ga ustuvorlik

[9]Muallif hisob-kitobi (şartli ma'lumotlar); svetofor çegaralari muallif taklifi.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.



3-rasm. *Loyihalar portfelining CPI–SPI matritsasi (doira hajmi — loyiha byudjeti)*[10]

Portfel böyiça umumiy CPI 0,951 ni taşkil etib, "yaşil" çegaraga yaqin körinadi. Biroq matritsa portfel byudjetining 66 foizini taşkil etuvçi L1 loyihaning "qizil" zonada ekanini va portfel böyiça kutilayotgan 1,18 mlrd sömlik oşişning asosiy manbai aynan şu loyiha ekanini körsatadi. Demak, örta korxonada portfel körsatkiçlari loyihalar kesimidagi köriniş bilan birga körib çiqilişi lozim.

Rollar va mas'uliyat taqsimoti. Monitoring tizimining samaradorligi mas'uliyatning aniq taqsimlanişiga boğliq. Örta korxonada alohida loyiha ofisi taşkil etiş örniga mavjud bölinmalar örtasida rollarni RACI[11] matritsasi asosida taqsimlaş tavsiya etiladi (6-jadval).

6-jadval. *Monitoring jarayonida rollar taqsimoti (RACI matritsasi)*[12]

Vazifa	Direktor	Loyiha menejeri	Moliya bölimi	Içki auditor
Bazaviy rejani tasdiqlaş	A	R	C	I
Iş hajmi va xarajatlar ma'lumotlarini yiğiş	I	R	R	I
KPI va EVM körsatkiçlarini hisoblaş	I	R	C	I
Çetlanişlar tahlili va çoralar taklifi	A	R	C	I

[10] Muallif hisob-kitobi (şartli ma'lumotlar).

[11] RACI matritsasi — har bir vazifa böyiça bajaruvçi (R — Responsible), yakuniy javobgar (A — Accountable), maslahatçi (C — Consulted) va xabardor qilinuvçi (I — Informed) rollarini belgilovçi jadval.

[12] Muallif işlanmasi ([10; 12] asosida).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Vazifa	Direktor	Loyiha menejeri	Moliya bölimi	Içki auditor
"Qizil" holatdagi loyiha böyiça qaror	A, R	C	C	I
Monitoring tizimining işonçliligini tekşiriş	A	C	C	R

Olingan natijalar R. Simons xulosasini tasdiqlaydi [6]: diagnostik nazorat (EVM, KPI) muntazam çetlanişlarni aniqlaydi, ammo "qizil" holatdagi loyihalar böyiça qarorlar rahbariyatning interaktiv iştirokini talab etadi. Şu sababli taklif etilgan tizimda svetofor qoidalari rahbariyat e'tiborini faqat muammoli loyihalarga yönaltiriş vositasi sifatida qaraladi. Bu çeklangan boşqaruv resurslariga ega örta korxonalar uçun muhim ahamiyatga ega.

R. Atkinson ta'kidlaganidek [15], EVM faqat muddat va xarajatni ölçaydi, ammo loyiha natijasining sifati va foydasini baholamaydi. Şu sababli loyiha körsatkiçlari strategik darajadagi muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimi bilan boğlanadi: masalan, işlab çiqariş liniyasi loyihasining yakuniy samarasi mijozlar istiqbolidagi öz vaqtida yetkazib beriş va sotuvlar rentabelligi körsatkiçlari orqali baholanadi. EVM ning örta korxonalarda qöllanilişidagi asosiy tösiq — bajarilgan iş hajmini (EV) işonçli ölçaş. Uni bartaraf etiş uçun loyihani tekşiriladigan natijalarga ega iş paketlariga böliş va ERP hamda buxgalteriya ma'lumotlarini loyiha kodlari böyiça integratsiyalaş zarur; mahalliy tadqiqotlarda aynan ma'lumotlar integratsiyasining zaifligi asosiy muammo sifatida qayd etilgan [21].

Davlat tomonidan imtiyozli kreditlar va kafolatli xaridlar orqali qöllab-quvvatlanadigan loyihalar [4] uçun EVM asosidagi monitoring korxonaning kreditorlar va davlat organlari oldidagi hisobdorligini ham oşiradi. Tadqiqot çeklovi — aprobatsiya şartli ma'lumotlarda ötkazilgani; taklif etilgan maqsadli qiymatlar va svetofor çegaralari real korxonalar ma'lumotlari asosida aniqlaştirilişi lozim.

XULOSA VA TAKLIFLAR

1. Örta biznes korxonalarida monitoring va nazoratni strategik, loyiha va operatsion darajalarda taşkil etiş, har bir daraja uçun alohida metod, körsatkiçlar va davriylikni belgilaş maqsadga muvofiq.

2. Strategik darajada muvozanatlaşgan körsatkiçlar tizimining tört istiqboli böyiça 10–12 ta KPI dan iborat soddalaştirilgan töplam qöllanilişi tavsiya etiladi.

3. Investitsiya loyihalari, ayniqsa imtiyozli kreditlar hisobidan moliyalaştiriladigan loyihalar uçun PDCA sikliga asoslangan oylik EVM monitoringi joriy etilişi, CPI va SPI uçun 0,95 va 0,90 ogohlantiriş çegaralari belgilanişi taklif etiladi.

4. Şartli misol oddiy reja–fakt taqqoslaşi ijobiy körinişdagi loyihada 1,41 mlrd sömlik byudjet oşişi va 1 oylik keçikiş xavfini, portfel darajasida esa umumiy körsatkiç ortida yaşiringan "qizil" loyihani aniqlaş mumkinligini körsatdi.

5. Monitoringni samarali taşkil etiş uçun mas'uliyatni RACI matritsasi asosida taqsimlaş, ERP va buxgalteriya ma'lumotlarini loyiha kodlari böyiça integratsiyalaş hamda monitoring tizimining işonçliligini içki audit orqali tekşirib boriş zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2023, 10-fevral). PF-21-son [tadbirkorlik subyektlarini kichik, o'rta va yirik biznes toifalariga ajratish mezonlari]. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2023, 10-noyabr). Kichik va o'rta biznesni moliyaviy qo'llab-quvvatlash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida (PF-193-son). Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/uz/docs/6658633
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2025, 19-mart). PF-50-son [biznesni yiriklashtirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari]. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2026, 6-fevral). Mahalliy ishlab chiqarish va sanoat kooperatsiyasini yangi tizim asosida rivojlantirish bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida. https://president.uz/oz/lists/view/8927
5. Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: A framework for analysis. Harvard University Press.
6. Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.
7. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (4th ed.). Pearson.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
9. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.
10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control — Integrated framework. COSO.
11. International Organization for Standardization. (2018). Risk management — Guidelines (ISO 31000:2018). ISO.
12. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.
13. International Organization for Standardization. (2020). Project, programme and portfolio management — Guidance on project management (ISO 21502:2020). ISO.
14. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
15. Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of Project Management, 17(6), 337–342. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6
16. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business School Press.
17. Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2010). Earned value project management (4th ed.). Project Management Institute.
18. Lipke, W. (2003). Schedule is different. The Measurable News, (Summer), 31–34.
19. Turner, J. R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. International Journal of Project Management, 28(8), 744–755. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005
20. Muydinov, B. N. (2024). Korxonalar faoliyatini samarali boshqarishda buxgalteriya hisobi ma'lumotlaridan foydalanish imkoniyatlari. Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi ilmiy jurnali, 4(10), 423–426.
21. Musaxonzoda, I. S., & Faxriddinov, B. F. (2026). Korxonalar moliyaviy natijalarini boshqarishda raqamlashtirish tizimining roli. O'zbekiston sug'urta bozori, 3(1), 32–35.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.